



**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE
ALIMENTOS ORGÁNICOS A TRAVÉS DEL CANAL
TRADICIONAL”**

Trabajo de Investigación presentado

para optar al Grado Académico

de Magíster en Administración

Presentada por:

Adrián Guevara

Asesor: Profesor Gina Pipoli

2016

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	vi
Índice de gráficos	vii
Índice de anexos	viii
Capítulo I. Introducción.....	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	2
1. Análisis del macro entorno (PESTEG)	2
1.1. Entorno político	2
1.2. Entorno económico	3
1.3. Entorno social	4
1.4. Entorno tecnológico	5
1.5. Entorno ecológico	6
1.6. Entorno global.....	7
2. Análisis del microentorno	8
2.1. Identificación, características y evolución del sector	8
2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	9
2.2.1. Poder de negociación de los proveedores	9
2.2.2. Poder de negociación de los clientes	9
2.2.3. Amenaza de nuevos competidores.....	10
2.2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos	11
2.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes	12
2.2.6. Resumen del análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	12
3. Análisis interno	13
3.1. Matriz evaluación de factores internos (MEFI)	13
3.2. Cadena de valor	13

Capítulo III. Estudio o sondeo de mercado	15
1. Objetivos	15
2. Descripción general de los consumidores finales	15
3. Metodología	16
3.1. Investigación exploratoria.....	16
3.2. Investigación concluyente.....	17
3.3. Selección de mercados	17
3.4. Tamaño de la muestra	17
4. Resultados de las encuestas	18
5. Conclusiones de la investigación de mercado	19
6. Estimación de la demanda	19
7. Conclusiones	20
 Capítulo IV. Planeamiento estratégico	 21
1. Análisis FODA	21
2. Visión.....	21
3. Misión	21
4. Objetivos estratégicos	23
4.1. Objetivos de crecimiento	23
4.2. Objetivos de rentabilidad	23
4.3. Objetivos de supervivencia	24
5. Análisis estratégico	24
6. Estrategia competitiva.....	27
7. Estrategia de crecimiento.....	27
8. Conclusiones	28
 Capítulo V. Plan de marketing	 29
1. Descripción del producto o servicio	29
2. Objetivos del plan de marketing	29
3. Estrategias de marketing	30

3.1. Segmentación.....	30
3.2. Posicionamiento.....	30
4. Mezcla de marketing.....	32
4.1. Mercado objetivo	32
4.2. Producto	32
4.3. Evidencia física.....	34
4.4. Precio	34
4.5. Plaza o sistema de entrega del servicio.....	35
4.6. Comunicación y promoción de servicios	36
4.7. Personas	36
4.8. Procesos	37
5. Cronograma de actividades de marketing.....	37
6. Presupuesto de marketing	37
 Capítulo VI. Plan de operaciones	41
1. Objetivos y estrategia de operaciones.....	41
2. Diseño del servicio.....	42
3. Diseño de los procesos.....	42
4. Diseño de las instalaciones	42
5. Programación de las operaciones de la empresa.....	44
6. Actividades preoperativas.....	45
 Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos	46
1. Estructura organizacional	46
2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles.....	46
2.1. Objetivos de personal.....	46
2.2. Políticas.....	47
2.3. Perfiles	48
3. Estrategias de administración de recursos humanos	48
4. Presupuesto del plan de recursos humanos	49

Capítulo VIII. Plan financiero	50
1. Supuestos y políticas.....	50
2. Inversión inicial y capital de trabajo	50
3. Estructura del financiamiento	52
3.1. Costo de capital promedio ponderado	52
4. Estados financieros y flujo de caja	53
5. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio	55
6. Valor presente neto y tasa interna de retorno	55
7. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	56
8. Planes de contingencia.....	56
 Conclusiones y recomendaciones.....	 57
1. Conclusiones	57
2. Recomendaciones	57
 Bibliografía	 59
Anexos	62

Índice de tablas

Tabla 1. Variables del entorno político.....	2
Tabla 2. Variables del entorno económico.....	3
Tabla 3. Variables del entorno social.....	4
Tabla 4. Variables del entorno tecnológico.....	5
Tabla 5. Variables del entorno ecológico.....	6
Tabla 6. Variables del entorno global.....	7
Tabla 7. Poder de negociación de los proveedores.....	8
Tabla 8. Poder de negociación de los clientes.....	9
Tabla 9. Amenaza de nuevos competidores.....	10
Tabla 10. Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	10
Tabla 11. Rivalidad entre los competidores existentes.....	11
Tabla 12. Análisis general de la industria.....	11
Tabla 13. MEFI de la propuesta de negocio.....	12
Tabla 14. Cantidad de bodegas y de encuestas a realizar por distrito.....	17
Tabla 15. Estimación de la demanda.....	18
Tabla 16. FODA cruzado.....	21
Tabla 17. Análisis de los componentes de la misión.....	22
Tabla 18. ROE – EBITDA asociado a los objetivos estratégicos.....	23
Tabla 19. Margen y servicio al cliente asociados a los objetivos estratégicos.....	23
Tabla 20. Matriz PEYEA.....	24
Tabla 21. Objetivos del plan de marketing.....	27
Tabla 22. Naturaleza del servicio.....	30
Tabla 23. Cronograma de actividades de marketing.....	36
Tabla 24. Presupuesto de marketing, año 1.....	37
Tabla 25. Presupuesto de marketing a cinco años.....	38
Tabla 26. Objetivos del plan de operaciones.....	39
Tabla 27. Cadena de suministro.....	44
Tabla 28. Objetivos de recursos humanos.....	46
Tabla 29. Costo anual de Recurso Humano.....	48
Tabla 30. Costo proyectado de Recursos Humanos.....	49
Tabla 31. Inversión en equipos e infraestructura.....	51
Tabla 32. Inversión en intangibles (pre operativos).....	51
Tabla 33. Inversión en capital de trabajo.....	52

Tabla 34. Inversión inicial total.....	52
Tabla 35. Estructura de fondos.....	52
Tabla 36. Costo de capital promedio ponderado.....	53
Tabla 37. Proyección de ventas y compras, proyecto completo.....	54
Tabla 38. Flujo de caja proyectado.....	54
Tabla 39. Estado de ganancias y pérdidas, proyecto completo.....	55
Tabla 40. Balance general, proyecto completo.....	55
Tabla 41. Punto de equilibrio.....	56
Tabla 42. Valor presente neto del proyecto.....	56
Tabla 43. Análisis de sensibilidad.....	57

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Cadena de valor del servicio.....	13
Gráfico 2. Distribución de hogares de Lima Metropolitana por NSE.....	14
Gráfico 3. Matriz PEYEA.....	24
Gráfico 4. Matriz BCG.....	25
Gráfico 5. Matriz Interna Externa.....	25
Gráfico 6. Mapa de posicionamiento.....	29
Gráfico 7. Flor de servicio.....	31
Gráfico 8. Macro proceso de la organización.....	41
Gráfico 9. Diseño de planta.....	42
Gráfico 10. Organigrama propuesto.....	45

Índice de Anexos

Anexo 1: Cuestionario para bodegas.....	63
Anexo 2: Resultados de las encuestas.....	64
Anexo 3: Perfiles de Puesto.....	67
Anexo 4: Cronograma de pago del préstamo.....	70
Anexo 5: Estados financieros del primer año.....	72

Capítulo I. Introducción

El objetivo del presente trabajo es determinar la viabilidad de la creación de una empresa distribuidora de alimentos orgánicos para el canal tradicional. Según Conapo (2006) los productos orgánicos, ecológicos o biológicos son aquellos productos que durante su siembra, su cosecha e incluso durante su transformación emplean insumos y tecnologías armoniosas con el medio ambiente y la integridad cultural. Esto lleva a la optimización en el uso de los recursos naturales y socioeconómicos, con el objetivo de garantizar una producción agrícola sostenible.

Este plan de negocio está integrado por ocho capítulos. En el segundo capítulo se expone un análisis y diagnóstico de la situación actual; se revisa el macro y micro entorno, lo que posteriormente permite establecer las oportunidades y amenazas que la empresa enfrentará. El capítulo III es el estudio o sondeo de mercado, donde se explica la metodología utilizada y los resultados obtenidos. Se concluye que existe una demanda insatisfecha de productos orgánicos, pero que la principal barrera de penetración es el precio elevado de este tipo de productos.

En el capítulo IV se desarrolla el planeamiento estratégico, que sirve de base para posteriormente realizar el plan de marketing en el capítulo V y el plan de operaciones en el capítulo VI. Dentro del plan estratégico se presenta la visión y misión, y se analiza la posición competitiva que se tendrá, entendiéndose la importancia de tomar una posición agresiva para llegar a los puntos de ventas y ganar participación de mercado.

La estructura organizacional y el plan de recursos humanos se muestra en el capítulo VII, de manera alineada con los procesos que se desarrollarán y con la cantidad de puntos de ventas que se pretende cubrir. Al final, se determina la cantidad de personal requerido y se presenta un presupuesto de recursos humanos. Con estos datos, se pasa al capítulo VIII, donde se presentan los estados financieros y se realiza un análisis económico del proyecto, estableciendo si es o no conveniente su implementación.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macro entorno (PESTEG)

1.1. Entorno político

A continuación, en la tabla 1, se presenta el análisis del entorno político del proyecto. En cuanto a políticas de Estado, el Perú realiza reformas para facilitar la creación de empresas. A pesar de esto, el World Economic Forum (2015) señala que se requieren 6 pasos, que toman 26 días, para implementar un negocio y no se cuenta con los incentivos apropiados, ya que no existe eficiencia para la resolución de conflictos.

Tabla 1. Variables del entorno político

Variables	Tendencia	Efecto en el negocio	Estado
Políticas de Estado	Mercado interno atractivo y con oportunidades	Agilidad en la implementación de la empresa	Oportunidad
Procedimientos entidades reguladoras	Burocracia en los trámites	Costos y demoras	Amenaza
Tratados de libre comercio	Incrementa la producción en el país, pero también la importación	Diversidad de productos para la venta	Oportunidad
Incentivos para formalización de empresas	Altos costos de operar formalmente	Altas tasas de informalidad, lo que trae competencia desleal	Amenaza
Alianzas entre Estado y sector privado	Aumento de exportaciones	Diversidad de productos para la venta	Oportunidad
Elecciones generales	Incertidumbre ante el posible resultado	Se desestimula la inversión y el gasto	Amenaza

Fuente: Elaboración propia

El Perú cuenta con un mercado amplio, con eficiencia limitada en la aduana, pero con libertad de comercio hacia otros países. En relación con los tratados de libre comercio, el Perú viene participando del Acuerdo de Asociación Transpacífico para promover la participación de las pymes en el comercio internacional y generando las condiciones para atraer inversión directa extranjera.

Existen nuevas políticas de control que permiten que el crecimiento económico registrado por el Perú incida en la reducción de la informalidad laboral, gracias a la generación de más empleo y los incrementos del ingreso laboral.

Entre las alianzas entre el Estado y el sector privado, se observa el apoyo a pequeños agricultores en exportación de productos nativos orgánicos. En el país, existe un creciente interés por desarrollar este tipo de productos. Por lo tanto, luego del análisis político, se concluye que este entorno representa una oportunidad.

Las oportunidades del entorno político son el contar con un mercado interno amplio y con un gobierno que promueve el desarrollo de las empresas, así como los tratados de libre comercio y las alianzas entre el Estado y el sector privado, lo cual ha permitido incrementar las exportaciones. También se identificaron tres amenazas: (a) burocracia en trámites, (b) altos costos de operar formalmente; y (c) incertidumbre ante las elecciones presidenciales, lo cual genera desinversión y menor gasto.

1.2. Entorno económico

A continuación, se presenta el análisis del entorno económico del proyecto. Se encontró mayor disponibilidad de créditos en el sistema financiero, tanto a nivel de micro y pequeña empresa como de personas naturales, con instrumentos variados y líquidos que pueden utilizarse para financiar sus proyectos.

Tabla 2. Variables del entorno económico

Variables	Tendencia	Efecto en el negocio	Estado
Disponibilidad de créditos	Mercado con facilidades crediticias a las pymes	Financiamiento con procesos rápidos	Oportunidad
Nivel de ingresos disponibles	No se dan mayores ingresos por crecimiento económico	El valor del ticket promedio de compra no crece	Amenaza
Producto Bruto Interno (PBI)	Desaceleración del crecimiento económico	Disminución en las tasas de empleo y de ingresos	Amenaza
Patrones de consumo	Gente consume más sano y natural	Promueve el consumo de orgánicos	Oportunidad
Propensión de las personas al gastar	Hacia el alza	El consumidor es más exigente en sus alimentos	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

El nivel de ingresos disponibles y el consumo per cápita viene creciendo de la mano con la mejora económica del país y viene marcando también el consumo de productos de alto *ticket*. No obstante, en la actualidad se presenta como amenaza que el consumo privado y la demanda

interna se ha desacelerado¹ (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] 2016). El Producto Bruto Interno (PBI) creció 2,4% en el año 2014 y en 3,3% durante el 2015 (BCRP 2016). Las proyecciones de crecimiento del PBI son inciertas, asociadas a las próximas elecciones presidenciales, pero también por la dependencia en la exportación de minerales, cuyo precio internacional ha disminuido. El Perú se destaca como una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina y el Caribe. Entre 2005 y 2014, la tasa de crecimiento promedio del PBI fue de 6,1%, en un entorno de baja inflación (2,9% en promedio).

Los patrones de consumo vienen marcados por el crecimiento que ha tenido el país en los últimos años y que ha dado lugar a consumidores con otros estilos de consumo, un consumidor más sano y natural y más exigente en sus alimentos. Luego del análisis de las variables del entorno económico, concluimos que este entorno representa una oportunidad para este negocio. El análisis del entorno económico indica que las oportunidades son: (a) mercado con facilidades crediticias para las pymes, (b) las personas buscan consumir alimentos más sanos y naturales, y (c) hay una tendencia al aumento en el gasto de las personas. Las amenazas que se encontraron son la desaceleración en el crecimiento económico y el valor del *ticket* promedio no aumenta.

1.3. Entorno social

A continuación, se presenta el análisis del entorno social del proyecto. El número de grupos de interés especial viene en aumento dentro del país y con una expectativa de vida que pasó de 69 a 79 años en 20 años (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2016).

Tabla 3. Variables del entorno social

Variables	Tendencia	Efecto en el negocio	Estado
Número de grupos de interés especial	Viene en aumento dentro del país	Más grupos defendiendo lo natural	Oportunidad
Tasas de expectativa de vida	Viene en aumento en el Perú	Más consumidores de tercera edad	Oportunidad
Estilos de vida	Aumentan y se vuelven más sofisticados	Más consumidores potenciales del producto, crece la cantidad de personas que buscan calidad	Oportunidad
Hábitos de consume alimenticio	Tendencia a comer carbohidratos y en altas cantidades	Gasto en alimentos premia la cantidad por encima de calidad	Amenaza
Nivel educativo promedio	Se ha estancado	Consumidor menos educado del producto	Amenaza

Fuente: Elaboración propia

¹ La demanda interna creció 7,0% en el año 2013, pasando a aumentar en 2,1% en el 2014 y 3,0%. Mientras que el consumo privado fue de 5,3%, 4,1% y 3,4% en cada uno de dichos años (BCRP 2016).

El consumo se vuelve sofisticado y cada vez son más los estilos de vida que apoyan el consumo de productos innovadores, saludables y de alta calidad. Pero se tiene una población que consume grandes cantidades de carbohidratos, lo que los ha llevado a tener sobrepeso; para el año 2014, tres de cada cinco peruanos sufrían de obesidad o sobrepeso (Silva 2014). Lo cual probablemente es una consecuencia del nivel educativo promedio del país, que se ha estancado debido a que el gobierno ha abandonado las políticas educativas. Luego del análisis del entorno social, se concluye que existe una oportunidad.

El análisis del entorno social muestra que las oportunidades son: (a) mayor presencia de grupos defendiendo lo natural, (b) más consumidores de la tercera edad, (c) la cantidad de consumidores sofisticados aumenta. Las amenazas encontradas son: (a) tendencia a comer gran cantidad de carbohidratos y (b) estancamiento en el nivel educativo del consumidor.

1.4. Entorno tecnológico

A continuación, se presenta el análisis del entorno tecnológico del proyecto. Los usuarios de internet van en aumento, sobre todo en las nuevas generaciones.

El avance tecnológico en las empresas peruanas es lento. Esto se muestra con el hecho de que el Perú se mantiene en el puesto 90 del ranking del Informe Global de Tecnología de la Información 2015. Este documento analiza el impacto de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 economías del mundo (Informe de la Sociedad Nacional de Industria).

Tabla 4. Variables del entorno tecnológico

Variables	Tendencia	Efecto en el negocio	Estado
Usuarios de internet	Cada vez más en el Perú	Más conocimiento de lo orgánico	Oportunidad
Avance tecnológico en empresas	Crece lentamente	El rezago tecnológico hace que estos productos sean de alto costo	Amenaza
Uso de tecnologías de información	Va en aumento	Mejor comunicación para toma de decisiones	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, el uso de tecnologías de información se ha acelerado notablemente en los últimos años, debido a dos hechos: la mejora en el poder adquisitivo de los consumidores y el gran

portafolio de productos que ofrecen las compañías, con precios para todos los bolsillos. Este crecimiento del mercado tecnológico ha motivado que las grandes empresas mundiales abran oficinas en el Perú para atender la gran demanda existente. Luego del análisis del entorno tecnológico, se concluye que la industria ofrece buenas alternativas para el desarrollo del proyecto y representa una oportunidad, pero deben considerarse los costos que tiene el acceder a tecnologías de punta.

Del entorno tecnológico se toma como oportunidad que cada vez hay un mayor conocimiento de lo orgánico, a través del uso de internet, así como el uso de las TIC está en aumento, lo que permite una mejor comunicación en el proceso de toma de decisiones. Por otro lado, la amenaza que se percibe es el alto costo de los productos tecnológicos.

1.5. Entorno ecológico

A continuación, se presenta el análisis del entorno ecológico del proyecto. El control de la contaminación en el Perú ofrece grandes oportunidades mediante el aprovechamiento de los recursos naturales. A pesar de ello, en los últimos años se ha detectado el deterioro de los recursos naturales, lo que afecta la calidad ambiental.

Tabla 5. Variables del entorno ecológico

Variables	Tendencia	Efecto en el negocio	Estado
Control de la contaminación	Bajo	Desfavorece cultura orgánica	Amenaza
Conservación de la energía	Viene en aumento en el Perú	Mayor eficiencia para el negocio	Oportunidad
Manejo de los desechos	Mejora con el tiempo	Promueve la venta de alimentos	Oportunidad
Contaminación del aire	Muy contaminado	Menor consume	Amenaza
Contaminación del agua	Alta	Menor producción	Amenaza

Fuente: Elaboración propia

La conservación de energía es el tema que los gobiernos locales vienen ejecutando en acciones de segregación o separación de residuos sólidos en la fuente y de minimización, promoviendo la educación en manejo de desechos.

Actualmente, en América Latina, la ciudad con menores indicadores de calidad de aire es Lima. Mientras que la contaminación del agua es producida, principalmente, por cuatro vías: vertimiento de aguas servidas, vertimiento de basura y desmontes en las aguas, vertimiento de

relaves mineros, y vertimiento de productos químicos y desechos industriales. Luego de ese análisis, se concluye que el entorno ecológico representa una amenaza para el proyecto.

El análisis que se ha desarrollado del entorno ecológico muestra como oportunidades la mayor eficiencia en el negocio por ahorro energético y el manejo más eficiente de desechos. Las amenazas son la mayor contaminación del aire o del agua, así como un bajo control, en general, de todo tipo de contaminación, lo que desfavorece la cultura orgánica.

1.6. Entorno global

A continuación, se presenta el análisis del entorno global del proyecto. La probabilidad de ingreso de nuevas compañías es baja y negativa para el negocio, pues el mercado externo no presenta negocios de alimentos orgánicos de gran escala en la región de América Latina.

Tabla 6. Variables del entorno global

Variables	Tendencia	Efecto en el negocio	Estado
Ingreso nuevas incorporaciones	Bajo	Negativo con los flujos del proyecto	Amenaza
Economía mundial	Menor ingreso de divisas por desaceleración China	Menor consumo por ingreso disponible	Amenaza
Influencia Socio - Cultural	Cultura orgánica cada vez más difundida	Promueve la venta de alimentos orgánicos	Oportunidad
Influencia Socio - Cultural	Estilo de vida light cada vez más presente	Promueve la venta de alimentos orgánicos	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

La economía mundial afecta al Perú en la medida en que las exportaciones hacia China disminuyan en el sector minero, lo cual generará menor entrada de divisas y de impuestos, generadores de consumo interno.

La influencia sociocultural que se pueda recibir de países en el exterior es positiva, pues en la región y en el mundo la tendencia orgánica viene acelerándose continuamente. Se concluye que el entorno global representa una oportunidad para el proyecto.

2. Análisis del microentorno

2.1. Identificación, características y evolución del sector

La identificación del sector de productos orgánicos surge de la agricultura orgánica, la misma que es definida por la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (Ifoam por sus siglas en inglés) como “un sistema de producción que mantiene la salud de los suelos, los ecosistemas y las personas. Se basa en los procesos ecológicos, la biodiversidad y los ciclos adaptados a las condiciones locales, en lugar de la utilización de insumos con efectos adversos. La agricultura orgánica combina tradición, innovación y ciencia para beneficiar al medio ambiente que compartimos y promover relaciones justas y una buena calidad de vida para todos los involucrados” (Ifoam 2013).

El Estado Peruano, a través de la Ley N° 29196 Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica, publicada en el diario El Peruano el 29 de enero del 2008, define al producto orgánico como “todo aquel producto originado en un sistema de producción agrícola orgánico o sistema de recolección sostenible que emplee tecnologías que, en armonía con el medio ambiente y respetando la integridad cultural, optimicen el uso de recursos naturales y socioeconómicos, con el objetivo de garantizar una producción agrícola sostenible” (*Diario El Peruano* 2008).

Entre las características del sector se encuentra una demanda de productos orgánicos mayor a la oferta, con productos rigurosamente certificados y que promueve la responsabilidad social compartida desde el productor hasta el consumidor. En el año 2000 solo se exportaron US\$ 25 millones en el Perú. Los principales productos orgánicos exportados son el café, el banano orgánico y el cacao, seguidos muy de lejos por el algodón y el mango. El número de hectáreas cultivadas es trabajado en la misma proporción.

La evolución del sector en el Perú ha mostrado un crecimiento significativo; el principal destino es el mercado internacional. La demanda interna está en gradual crecimiento, aunque aún es incipiente. Se estima que en el país, principalmente en los mercados urbanos de Lima, se comercializa anualmente cerca de US\$ 3 millones en bioferias, tiendas especializadas, supermercados, *delivery* y restaurantes. Este mercado representa menos del 1% de las exportaciones de los productos orgánicos.

2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

2.2.1. Poder de negociación de los proveedores

En la tabla 7 se analiza el poder de negociación de los proveedores. La concertación de proveedores es baja, debido a que muchos son agricultores poseedores de pequeñas parcelas especializadas en pocos cultivos. Esto hace que el poder de negociación de la empresa que se está creando sea amplio.

Tabla 7. Poder de negociación de los proveedores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
25%	Concertación de proveedores				3				0,75
40%	Importancia del proveedor en la propuesta de valor					4			1,60
10%	Posibilidad de integración hacia atrás				3				0,30
25%	Costos para cambiarse de proveedor					4			1,00
100%	Puntaje								3,65

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf (2008)

El proveedor es importante dentro de la propuesta de valor. La posibilidad de la integración hacia atrás es baja, pero es importante recordar que los proveedores no producen a gran escala. Los costos de cambiar de proveedor son medios, pues el proveedor debe estar adecuadamente certificado para poder ser parte de la cadena de suministro del proyecto. Por lo tanto, se concluye que el poder de negociación de los proveedores es alto.

2.2.2. Poder de negociación de los clientes

En la tabla 8 se analiza el poder de negociación de los clientes. Cambiar a otra marca o sustituto por parte del cliente es relativamente fácil, si se considera que puede cambiarse a productos tradicionales y no orgánicos.

El proveedor no tiene mucha importancia para el cliente, ya que hay una cartera de casi 4.000 bodegas y *minimarkets* en Lima Moderna atendidos por gran cantidad de proveedores. En cambio, para la empresa distribuidora, cada bodega tiene un alto nivel de importancia. Las negociaciones se basan en el costo de oportunidad que le genera el margen por venta de productos similares.

Tabla 8. Poder de negociación de los clientes

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
25%	Cambiar a otra marca o sustituto		1						0,25
20%	Son importantes para el vendedor			2					0,40
25%	Luchan contra la caída en la demanda					4			1,00
10%	Informados sobre los productos y precios			2					0,20
20%	Es su decisión qué comprar y cuándo hacerlo			2					0,40
100%	Puntaje								2,25

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf (2008)

Sí luchan contra la caída de la demanda, pues siempre se verá a una bodega recibiendo a sus clientes sea cual fuese el entorno macro, dado que es su principal fuente de ingresos. Sí están informados sobre los productos y precios, ya que tienen una difusión cada vez más fuerte. Sí es su decisión qué comprar y cuándo hacerlo, lo que también es influido por la demanda del consumidor. Pero se concluye que el poder de negociación de los clientes es bajo; por lo tanto, la calificación de la matriz es baja al ser poco atractivo para la empresa que se está formando.

2.2.3. Amenaza de nuevos competidores

En la tabla 9 se analiza la amenaza de nuevos competidores. El posicionamiento de las marcas en este mercado es bajo o nulo, por lo que la empresa tiene la oportunidad de posicionar su marca primero, dificultando el ingreso de nuevos competidores.

Tabla 9. Amenaza de nuevos competidores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
30%	Posicionamiento de las marcas					4			1,20
20%	Información del mercado y del consumidor			2					0,40
25%	Barreras económicas de entrada						5		1,25
10%	Número de consumidores en el país					4			0,40
15%	Conocimiento especializado					4			0,60
100%	Puntaje								3,85

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf (2008)

Existe poca información consolidada del mercado y del consumidor de productos orgánicos en Lima, lo cual da ventaja por la investigación de mercado y análisis que se está conduciendo. Además, las barreras económicas de entrada son relativamente altas, ya que se requiere de

inversión en una flota para la distribución, así como en capital de trabajo, a pesar de que no se necesita tecnología sofisticada para su funcionamiento. El aumento de consumidores en el país hace que este mercado resulte atractivo, debido al incremento del poder adquisitivo, pero no todos demandan productos ecológicos, así como el conocimiento especializado en temas de certificación, el manejo de agricultura orgánico y el mapeo de agricultores. Por ello, se concluye que la amenaza de nuevos competidores es baja, de lo que resulta un alto puntaje que indica que el negocio es atractivo.

2.2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

En la tabla 10 se analiza la amenaza de productos sustitutos. La diferencia de precios entre el producto orgánico y el no orgánico es parte de la amenaza al proyecto, así como el costo del cambio por este sustituto en menor incidencia. De acuerdo con Triveño (2014), la producción y comercialización de productos orgánicos tiene gran potencial en el Perú, debido a los beneficios que representa para la salud de los consumidores, pero su limitante está en los altos costos de producción. Ante esta situación, no solo el consumidor prefiere los productos sustitutos, sino que incluso los agricultores dan campo a los productos no orgánicos.

Tabla 10. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
30%	Precio más bajo del sustituto		1						0,30
30%	Costo del cambio por el sustituto		1						0,30
40%	Alta variedad del producto sustituto		1						0,40
100%	Puntaje								1,00

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf (2008)

La alta variedad de productos convencionales y con mucha disponibilidad para el cliente hace que se obtenga la canasta básica al 100%. Representa también una amenaza. Se concluye que la amenaza de productos sustitutos es sumamente alta y se destaca en la poca atractividad de la industria en este elemento.

2.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes

En la tabla 11 se analiza la rivalidad entre los competidores del sector. El número de compañías competidoras es muy reducido. El tamaño de la competencia es similar al del proyecto, lo que contribuye a la rivalidad.

Tabla 11. Rivalidad entre los competidores existentes

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
25%	Número de compañías competidoras						5		1,25
20%	Semejanza en tamaño de competencia						5		1,00
15%	Caída de precios en la industria					4			0,60
40%	Barreras de entrada bajas						5		2,00
100%	Puntaje								4,85

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf (2008)

La caída en los precios de la industria no es considerada relevante para la rivalidad entre los competidores, pero sí las bajas barreras de entrada. Se concluye que la rivalidad entre competidores tiene un nivel muy alto, al no existir rivalidad y con ello la industria es atractiva.

2.2.6. Resumen del análisis de las cinco fuerzas de Porter

En la tabla 12 se analizan las conclusiones de las cinco fuerzas de Porter (2009). Se concluye que el nivel de competitividad global en el proyecto es de 3,40, que es alto. Por lo tanto, se considera que la industria es atractiva para ingresar.

Tabla 12. Análisis general de la industria

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
25%	Poder de negociación de proveedores				3,65				0,91
20%	Poder de negociación de los clientes			2,25					0,45
25%	Amenaza de nuevos competidores				3,85				0,96
10%	Amenaza de productos o servicios sustitutos		1,00						0,10
20%	Rivalidad entre competidores existentes					4,85			0,97
100%	Puntaje								3,40

Fuente: Elaboración propia

3. Análisis interno

3.1. Matriz evaluación de factores internos (MEFI)

Con el análisis interno se identifican las fortalezas y las debilidades que la propuesta de negocio tiene, dando un puntaje ponderado de 2,19, que es inferior al promedio.

Tabla 13. MEFI de la propuesta de negocio

	Factores críticos de éxito	Peso	Puntaje	Pond.
	Fortalezas			
1	Know-how del negocio de distribución de productos de consumo masivo	0,20	4	0,80
2	Primer formato exclusivo de productos orgánicos para el canal tradicional	0,15	3	0,45
3	Personal que será contratado de acuerdo a perfiles definidos. Tendrán las competencias necesarias	0,14	3	0,42
	Debilidades			-
4	Escasa experiencia en el manejo de productos orgánicos	0,16	2	
5	Empresa nueva en el mercado	0,17	2	0,34
6	Precios superiores al de los productos no orgánicos	0,18	1	0,18
	Total	1,00		2,19

Fuente: Elaboración propia

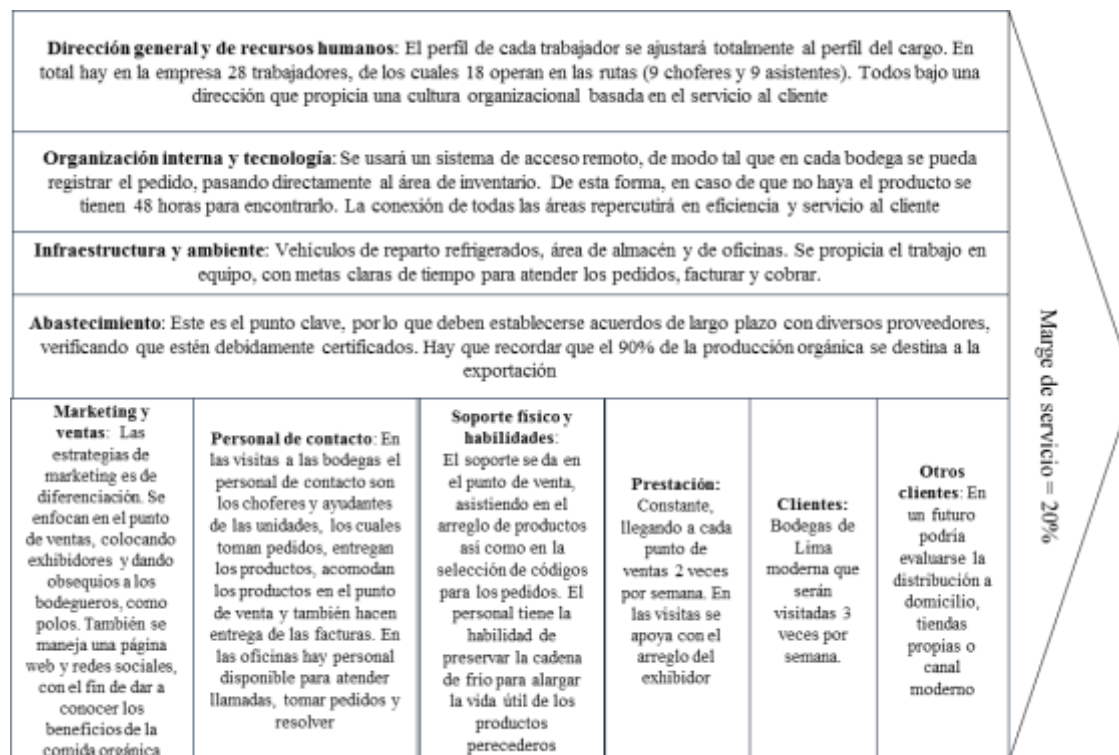
Se considera la MEFI para desarrollar estrategias que le permitan aprovechar las fortalezas y mitigar o eliminar las debilidades. Las fortalezas incluyen el conocimiento sobre distribución de productos masivos, el personal calificado y el hecho de ser la primera empresa distribuidora de alimentos orgánicos al canal tradicional. Las debilidades son los precios superiores que poseen los productos orgánicos y el ser una empresa nueva.

3.2. Cadena de valor

De acuerdo con las estrategias de la empresa, se ha diseñado su cadena de valor, la cual se presenta en el gráfico 1.

Esta es la base para el desarrollo del plan de marketing, así como de los procesos. Con esta figura, se puede observar de forma integrada las actividades centrales de la organización, así como las de apoyo, dejándose en claro que se espera un margen de servicio igual al 20%, en promedio, durante los cinco años en los que se está evaluando el proyecto.

Gráfico 1. Cadena de valor del servicio



Fuente: Elaboración sobre la base de Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Huete y Wirtz (2011)

Capítulo III. Estudio o sondeo de mercado

1. Objetivos

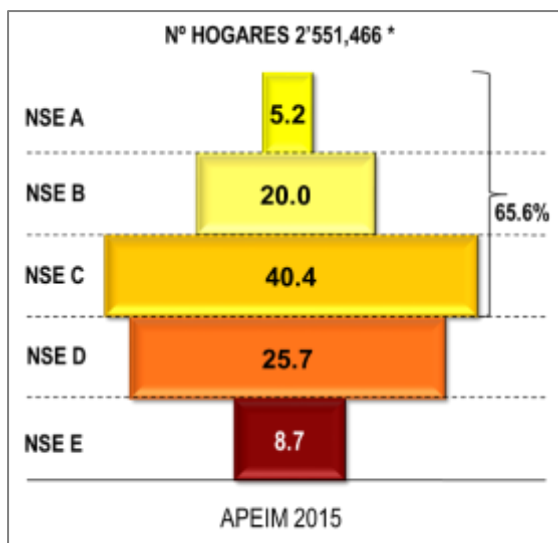
Los objetivos del estudio de mercado son los siguientes:

- Determinar el grado de comercialización que actualmente tienen los productos orgánicos en las bodegas de Lima Metropolitana
- Conocer el precio que estaría dispuesto a pagar el bodeguero por los productos orgánicos
- Describir cuáles son los productos orgánicos que el bodeguero estaría dispuesto a comprar
- Determinar cuál es la mejor forma de promocionar los productos orgánicos dentro de una bodega y hacia los bodegueros

2. Descripción general de los consumidores finales

Si bien esta investigación está orientada al canal de distribución tradicional –las bodegas–, se considera relevante analizar el comportamiento de los consumidores finales, ya que las ventas dependerán de la demanda que estos hagan por los productos orgánicos. Mientras que la demanda está relacionada con el nivel socioeconómico de las familias, que se muestra en el gráfico 2.

Gráfico 2. Distribución de hogares de Lima Metropolitana por NSE



Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado [APEIM] (2015)

En primer lugar, se indica que un 65,6% de los hogares de Lima Metropolitana tienen capacidad para la adquisición de alimentos, al ubicarse en los niveles socioeconómicos (NSE) A, B o C, como se mostró en el gráfico. Pero más allá del nivel socioeconómico, es importante considerar los estilos de vida que tienen los consumidores finales. Al respecto, Arellano (2011) identificó seis estilos de vida, de los cuales se describen los progresistas y modernos, quienes serán los compradores y consumidores de los productos orgánicos:

- 1) Progresistas: Está constituido por hombres trabajadores, pujantes, utilitarios en su consumo, buscadores de utilidad, con poco interés en la imagen, optimistas. Aunque están en todos los niveles socioeconómicos, la mayoría son obreros y empresarios (formales e informales). Los mueve el deseo de revertir su situación y avanzar, y están siempre detrás de las oportunidades. Son extremadamente prácticos y modernos. Tienden a estudiar carreras cortas para salir a “producir” lo antes posible.
- 2) Modernas: Conformado por mujeres trabajadoras, con interés en la imagen, innovadoras, buscadoras de marca y moda; el trabajo es su foco de realización, son líderes de opinión. Son modernas, reniegan del machismo y les encanta salir de compras. Prefieren productos de marca y los que les faciliten las tareas del hogar. Están en todos los niveles socioeconómicos.

De acuerdo con Arellano (2011), los estilos de vida son individuales y no familiares, mientras que utilizando los NSE A, B, C, D y E se clasifican a las familias completas. Esto indica que en una casa todos los habitantes pertenecen a un mismo NSE, pero cada uno puede tener un estilo de vida distinto, por ejemplo, la mamá es conservadora y la hija es moderna (Arellano 2011). Entonces, los consumidores finales que serán más propensos a adquirir los productos orgánicos son los del NSE A, B y C, de los estilos progresistas y modernos.

3. Metodología

3.1. Investigación exploratoria

Se dice que es una investigación exploratoria por ser la primera vez que se investiga el tema de la penetración de los productos orgánicos en el canal tradicional de Lima Metropolitana, específicamente en las bodegas. Además, es una investigación cualitativa, conducida a través de entrevistas a profundidad a varios bodegueros con el objetivo de entender el mercado y recopilar datos para luego hacer un estudio más amplio (Hernández *et al.* 2010).

3.2. Investigación concluyente

La investigación que se ha diseñado es de alcance descriptivo, para conocer las características del mercado objetivo seleccionado. Fue por ello que se efectuó una investigación cuantitativa que implicó la realización de encuestas a las personas relacionadas con la venta de productos orgánicos en las bodegas, en este caso los bodegueros o dueños del negocio (Hernández *et al.* 2010). Las encuestas se realizaron a través de un formato de recolección de información estructurado con preguntas cerradas, de opción múltiple, con la intención de satisfacer los objetivos planteados anteriormente.

3.3. Selección de mercados

Dado que el servicio es la venta de productos orgánicos, el mercado objetivo estudiado corresponde a los dueños de bodegas y *minimarkets* establecidos en los distritos de Lima Moderna: Miraflores, San Isidro, Surco, La Molina, Barranco, Lince, Pueblo Libre, Surquillo, San Borja, Magdalena, Jesús María y San Miguel.

De acuerdo con los resultados de la investigación exploratoria, se encontró que es este grupo de empresarios el que requiere el servicio de distribución de productos orgánicos. Actualmente son atendidos por empresas que ofrecen servicios de distribución de productos de consumo masivo en general y que presentan algunas desventajas en cuanto a la calidad de servicio.

3.4. Tamaño de la muestra

La muestra que se utiliza en la investigación es de carácter probabilístico y aleatoria. La fórmula que se ha utilizado para calcular la cantidad de bodegas y/o *minimarkets* que debían encuestarse es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 p(1 - p)}{e^2}$$

Se trata de una población infinita al no existir un censo completo de este tipo de negocios, donde z corresponde al nivel de confianza elegido ($z = 1,96$ equivale a 95% de confianza), p es la proporción de una categoría de la variable ($p = 50\%$) que es la posibilidad que cada bodega o *minimarket* tiene de ser elegida para participar en la encuesta; y e es el error máximo permitido ($\pm 5\%$). Con estos datos, el tamaño de la muestra es de 384, pero se decidió encuestar a 400 negocios para garantizar tener la cantidad de encuestas completas y válidas que se requerían.

La cantidad de encuestas se distribuyó por distritos, como se presenta en la tabla 14, en función de los registros de bodegas existentes en cada zona.

Tabla 14. Cantidad de bodegas y de encuestas a realizar por distrito

Distritos	Bodegas		Encuestas
	N°	%	
Miraflores	241	6,1	25
La Molina	371	9,4	38
Surco	949	24,2	97
San Borja	228	5,8	23
Magdalena	183	4,7	19
Barranco	136	3,5	14
Jesús María	281	7,2	29
Pueblo Libre	263	6,7	27
San Miguel	481	12,2	49
San Isidro	88	2,2	9
Surquillo	453	11,5	46
Lince	255	6,5	26
Total mercado	3.929	100,0	400

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Ipsos Apoyo (s.f.)

4. Resultados de las encuestas

El cuestionario que se ha utilizado se presenta en el anexo 1, integrado por preguntas cerradas. Los datos recopilados se tabularon y analizaron, generándose las tablas que se muestran en el anexo 2 y que, en resumen, arrojan los siguientes resultados:

- La mayoría de las bodegas de Lima Moderna se encuentran ubicadas en Surco (24,2%), San Miguel (12,2%) y Surquillo (11,5%).
- El 72,5% de los encuestados sí tiene conocimiento de lo que son los productos orgánicos.
- Un 52,3% de las bodegas vende actualmente productos orgánicos.
- El 92% de las bodegas vende productos orgánicos completos y un 23% los vende en polvo.
- Al estimar la demanda, se encontró que en el 64% de las tiendas se venden menos de 10 productos orgánicos por mes.
- Un 82% de los bodegueros indicó que la exhibición en la tienda es el mejor medio de promoción. Seguido por un 27% que apoya la promoción boca a boca y un 19% que resaltó la importancia de ofrecer los productos directamente a los clientes.
- En un 56% de los casos, el proveedor de productos orgánicos distribuye también diversidad de insumos. Pero en un 32% de los casos se trata de un distribuidor especializado en este tipo de productos. Además, un 17% de la distribución la hacen directamente los fabricantes.

- La principal razón para no vender productos orgánicos es que no tienen distribuidores que se los ofrezcan (56%), seguido por un 27% que señaló que este tipo de producto no tiene salida, es decir, no se vende a los consumidores finales. Otro 20% no maneja estos productos porque tienen mayor precio.
- El 43% de los bodegueros espera recibir un 20% de margen, mientras que el 27% aspira al 30%. Así, el 70% de los entrevistados desea un margen de comercialización de entre el 20% y el 30%.
- Dada la importancia que tiene la exhibición en el punto de ventas, se preguntó a los encuestados sobre su disposición para desplegar los productos orgánicos, llegando a conocerse que el 79% sí estarían dispuestos.

5. Resumen gerencial de la exploración de mercado

Existen en Perú casi 4,000 bodegas, las cuales se ubican principalmente en Surco, San Miguel y Surquillo. Existe un interés por la comercialización de productos orgánicos, e incluso muchos bodegueros indicaron que en la actualidad los venden, pero estos no se encontraron durante la observación del sitio, que acompañó al desarrollo de la encuesta. Se encuentra que sí existe una oportunidad de mercado porque no hay distribuidores de productos orgánicos establecidos, y se reconoce como debilidad principal a su mayor margen. La mejor estrategia de promoción parece ser la exhibición en el punto de venta.

6. Conclusiones de la investigación de mercado

En el Perú ha habido un crecimiento en el poder adquisitivo de los consumidores finales y un 70% de ellos adquieren sus víveres a través del canal tradicional. El proyecto se considera viable porque hay disposición de compra entre los bodegueros. Pero para llegarles es necesario lograr penetrar gran cantidad de puntos de ventas, de las cuales solo el 52% comercializa este tipo de producto, adquiriéndolos principalmente de distribuidores que comercializan gran variedad de productos. Las limitantes para penetrar el mercado son: (a) falta de distribuidores, (b) no hay demanda de los consumidores finales; y (c) son más costosos que los productos regulares.

7. Estimación de la demanda

La demanda se estima a partir de la disposición de compra y de la cantidad que venden mensualmente. Se ha considerado como disposición de compra normal el 50% de lo que

indicaron los encuestados (61.5%) ya que se detectó que no hay un pleno conocimiento sobre lo que son productos orgánicos. En la tabla 15 se presenta la estimación de la demanda.

Tabla 15. Estimación de la demanda

Datos	N° de unidades
Cantidad de bodegas en Lima Moderna	3,929
Porcentaje de disposición de compra	30.8%
Unidades mensuales por bodega	6.12
Unidades mensuales totales	7,392

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la investigación de mercados realizada

Se observa que en Lima Moderna hay 3,929 bodegas, de las cuales un 30.8% tienen disposición de comprar los productos orgánicos con marca propia. Además, la cantidad promedio mensual será de 6.12 (esto es un pedido estándar). En total se estima una demanda mensual de 7,392 unidades.

8. Conclusiones

Existe una demanda potencial por productos orgánicos, enfocados principalmente en los consumidores modernos y en los progresistas. La estimación realizada indica que al mes es posible vender más de 7 mil unidades, que deben ser enteras. Para ganar penetración, el principal aspecto es lograr espacio de exhibición en las bodegas, lo cual se obtiene con exhibidores propios.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Análisis FODA

Luego del análisis interno realizado, se identificaron las principales fortalezas y debilidades que se podría tener en el negocio, las cuales se muestran en la tabla 16, que es el análisis FODA, acrónimo que corresponde a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Dentro de las fortalezas se encuentra el *expertise* en el mercado de alimentos de consumo masivo por parte del accionista. Asimismo, se tiene el formato diferenciador del canal especializado en orgánicos en este mercado, que sería el primero en Lima y en el país. Las debilidades más importantes son la escasa experiencia en manejo de productos orgánicos y ser nuevos en el mercado, lo que implicaría esfuerzo y tiempo para posicionarse. Los precios son superiores a los que tienen los productos no orgánicos similares.

Dentro de las oportunidades se encuentran la mayor conciencia por una mejor alimentación y cuidado del medio ambiente, la creciente demanda de productos orgánicos observado en las bioferias de Lima y la gran aceptación del proyecto entre los consumidores de productos orgánicos en la zona. Las amenazas más importantes son la constante incursión de los supermercados en esta categoría, las barreras de entrada de nivel bajo en la distribución horizontal de productos orgánicos y el hecho de que el 90% de la producción de orgánicos se destina a la exportación.

2. Visión

Ser un operador logístico líder especializado en productos orgánicos en Lima.

3. Misión

Ofrecer disponibilidad de productos y buen servicio, caracterizado por la calidad de la atención en una orientación hacia la satisfacción del cliente en una variedad de productos orgánicos de primera calidad, promoviendo un estilo de vida saludable y contribuyendo al cuidado del medio ambiente. El análisis de la misión y sus componentes se presenta en la tabla 17.

Tabla 16. FODA cruzado

	Fortalezas <i>Know-how</i> del negocio de distribución de productos de consumo masivo Primer formato exclusivo de productos orgánicos para el canal tradicional Personal que será contratado de acuerdo a perfiles definidos. Tendrán las competencias necesarias.	Debilidades Escaza experiencia en el manejo de productos orgánicos Empresa nueva en el mercado Precios superiores al de los productos no orgánicos
Oportunidades Mayor conciencia por una mejor alimentación y cuidado del medio ambiente Creciente demanda de productos orgánicos en Lima Aceptación de la idea de negocio entre los bodegueros 70% de las ventas de alimentos a los consumidores finales se hacen por el canal tradicional	Estrategias FO Crear y posicionar marca propia Desarrollo de servicio de distribución con entrega en punto de venta Desarrollar servicio de apoyo en arreglo de productos en el punto de venta Implementar sistema en línea para recepción de pedidos y facturación en tiempo real	Estrategias DO Adquirir flota de transporte acondicionado para el tipo de víveres perecederos Informar a los minoristas sobre beneficios de productos orgánicos Proveer exhibidores propios, con marca visible, a las bodegas
Amenazas Penetración del canal moderno El 90% de la producción de orgánicos se destina a la exportación	Estrategias FA Diseñar cartera de productos basada en la demanda y requerimientos de los bodegueros Penetrar el mercado de las bodegas por zonas geográficas y sobre la base del tamaño de las tiendas	Estrategias DA Pagar precios atractivos a los proveedores

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Análisis de los componentes de la misión

Componentes	Análisis de la misión
1. Cliente	Dueños de bodegas
2. Producto o servicio	Distribución de productos orgánicos
3. Mercado (localización geográfica)	Lima Metropolitana Moderna
4. Tecnología	La empresa utiliza tecnología de punta.
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera de sus inversionistas.
6. Filosofía	Transparencia y honestidad con los clientes, proveedores y colaboradores. Compromiso con la salud y nutrición de los consumidores
7. Autoconcepto	Calidez en el servicio: Orientación hacia la satisfacción del cliente
8. Preocupación por la imagen	La empresa se caracteriza por su enfoque en el cuidado del medio ambiente.
9. Preocupación por los empleados	Las personas que integran la empresa conforman el activo más valioso.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de David (2013)

4. Objetivos estratégicos

Objetivos de Crecimiento

- Lograr la consolidación del negocio en el mercado en el mediano plazo.
- Obtener altas tasas de crecimiento para alcanzar la masa crítica, aumentando el número de puntos de ventas atendidos en 30% en el segundo año, y 30% adicional en el tercer año².
- Implementar un ERP que facilite la operación de la cadena de suministro, disminuyendo los tiempos y costos operacionales.

Objetivos de Rentabilidad

- Incrementar la rentabilidad a corto plazo, obteniendo un retorno sobre ventas mayor al 5% a partir del tercer año de operaciones, llegando al menos a 15% en quinto año.
- Investigar e innovar constantemente en nuevos productos e insumos orgánicos.
- Establecer alianzas comerciales innovadoras con nuevos proveedores que ofrezcan productos con altos estándares de calidad y a su vez fortalezcan nuestro compromiso de ser una empresa socialmente responsable.

² Masa Crítica: dimensión que necesita tener un producto, una marca o una empresa para que adquiriera el estado deseado. José María Sainz de Vicuña Ancín (2010). El plan de Marketing en la Pyme. 2da Edición.

Objetivos de Supervivencia

- Lograr un posicionamiento en el mercado que permita ubicar la marca como el principal referente de productos orgánicos en la ciudad de Lima.
- Trabajar constantemente en brindar un servicio de calidad para estar por encima de las expectativas de los clientes.
- Fidelizar a los colaboradores brindándoles capacitaciones, salarios competitivos y los beneficios de ley.

En la tabla 18 se presentan estos objetivos de manera cuantitativa, donde se ve cuál es el crecimiento esperado en el rendimiento sobre el patrimonio y el EBITDA. Luego en la tabla 19 están los objetivos estratégicos.

Tabla 18. ROE – EBITDA asociado a los objetivos estratégicos

Variables estratégicas	2016	2017	2018	2019	2020
ROE	0%	0%	25%	30%	35%
EBITDA	0%	10%	35%	37%	39%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Margen y servicio al cliente asociados a los objetivos estratégicos

Objetivo	2017	2018	2019	2020	2021
Lograr obtener un margen neto	0%	0%	12%	15%	20%
Lograr excelencia en el servicio al cliente	Eficiencia 96%	Eficiencia 97%	Eficiencia 98%	Eficiencia 99%	Eficiencia 100%

Fuente: Elaboración propia

4. Análisis estratégico

El análisis estratégico que aquí se presenta consiste en la elaboración de la matriz PEYEA y de la Matriz BCG. En la tabla 20 aparece la matriz PEYEA.

Como se aprecia, la matriz PEYEA tiene cuatro cuadrantes, dos internos y dos externos. Los resultados se representan en el gráfico 3, donde se aprecia que la empresa debe asumir una postura agresiva para poder conquistar más clientes.

Tabla 20. Matriz PEYEA

Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)		Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	
1 Cambio tecnológicos	4	1 Retorno de la inversión	3
2 Tasa de inflación	3	2 Apalancamiento	3
3 Variabilidad de la demanda	4	3 Liquidez	3
4 Rango de precios de productos competitivos	1	4 Capital requerido versus capital disponible	4
5 Barreras de entrada al mercado	3	5 Flujo de caja	4
6 Rivalidad/Presión competitiva	4	6 Facilidad de salida del mercado	3
7 Elasticidad de precios de la demanda	2	7 Riesgo involucrado en el negocio	2
8 Presión de los productos sustitutos	2	8 Rotación de inventarios	5
		9 Economías de escala y de experiencia	1
Promedio - 5 = (2.13)		Promedio = 3.11	
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)		Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	
1 Potencial de crecimiento	6	1 Participación en el mercado	1
2 Potencial de utilidades	4	2 Calidad del producto	5
3 Estabilidad financiera	3	3 Ciclo de vida del producto	3
4 Conocimiento tecnológico	2	4 Ciclo de reemplazo del producto	4
5 Utilización de recursos	2	5 Lealtad del consumidor	3
6 Intensidad de Capital	2	6 Utilización de la capacidad de los competidores	1
7 Facilidad de entrada al mercado	2	7 Conocimiento tecnológico	3
8 Productividad / Utilización de la capacidad	2	8 Integración vertical	1
9 Poder de negociación de los productores	2	9 Velocidad de introducción de nuevos productos	3
Promedio = 2.78		Promedio - 5 = (2.33)	

Fuente: Elaboración propia sobre la base de David (2013)

Gráfico 3. Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia sobre la base de David (2013)

La posición agresiva también permitirá que la empresa pase de estar en una posición de signo de interrogación (como se aprecia en el gráfico 4) a una de estrella, en la medida en que se incremente la participación de mercado. Con estrategias de penetración y de desarrollo de mercado, se logrará incrementar el *market share* en un mercado que, debido a la tendencia a buscar alimentos saludables, continuará expandiéndose rápidamente.

Gráfico 4. Matriz BCG

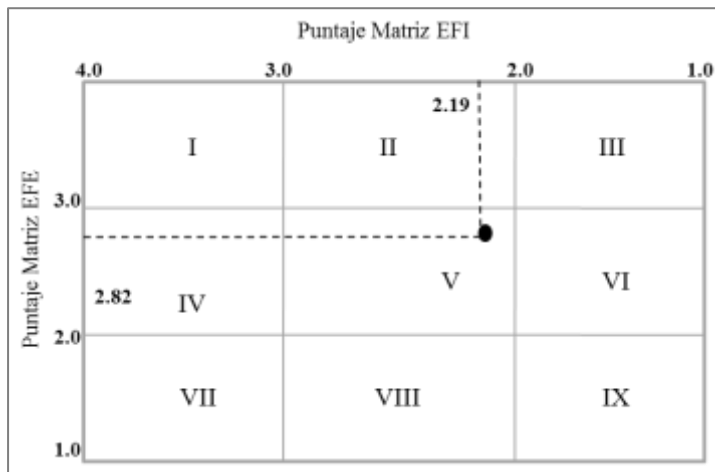


Fuente: Elaboración propia sobre la base de Milano (2015)

Con la Matriz Interna Externa que se presenta en el gráfico 5, se observa que la empresa se sitúa en el cuadrante V, sobre la base del puntaje ponderado de los factores externos y de los factores internos. Este resultado indica que se favorece la penetración del mercado, así como el desarrollo de nuevos servicios, tal como la distribución de los productos orgánicos al canal tradicional.

Con la implementación de las estrategias que surgieron del FODA cruzado, se logrará mejorar la puntuación de MEFE y de MEFI llegando a ubicarse en el cuadrante I. Es por ello que se superarán debilidades como el ser una empresa nueva o la amenaza del desconocimiento que hay en el mercado sobre los beneficios de los productos orgánicos.

Gráfico 5. Matriz Interna Externa



Fuente: Elaboración propia sobre la base de David (2013)

5. Estrategia competitiva

La estrategia genérica que se utilizará para el negocio será el “enfoco en diferenciación”, debido a que se dirige al nicho de mercado de las bodegas y *minimarkets* de los NSE A, B y C de Lima, y porque el modelo busca ofrecer un servicio distinto a los ya existentes en el mercado orgánico. Se dice distinto para referirse a una distribución a través del canal moderno, con exhibidores propios para atraer a los consumidores en el punto de venta.

Luego de los resultados obtenidos en las matrices FODA cruzado, PEYEA, IE y de la Estrategia Principal, se concluye que las estrategias que se llevarán a cabo para el presente plan de negocio serán: desarrollo de producto y diversificación relacionada.

6. Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento definida será la de “penetración de mercado”, debido a que el proyecto busca incrementar la participación de mercado de productos orgánicos con los productos actuales y en los mercados actuales.

7. Conclusiones

La empresa se establecerá teniendo como fortaleza el conocimiento de uno de los accionistas sobre la distribución en el mercado tradicional; sin embargo, no hay experiencia previa en el manejo de productos orgánicos, los cuales requieren de cuidados especiales por su rápido perecimiento. Es necesario ser agresivos para llegar a más puntos de ventas, con una frecuencia que permita la compra repetida; solo así se alcanzarán los objetivos estratégicos, que contemplan un rendimiento sobre patrimonio del 11% en el primer año y del 20% para el 2021.

Capítulo V. Plan de marketing

1. Descripción del producto o servicio

El concepto de servicio de operador logístico de productos orgánicos implica la distribución de productos y alimentos orgánicos a bodegas de Lima Moderna, pertenecientes a las categorías de verduras y tubérculos, frutas, menestras, lácteos, avícolas, especias, germinados, granos y cereales, aceites y pastas, abarrotes, panadería, vino y licores, y cuidado personal. No se establece una limitación por el tipo de producto, siempre y cuando sea orgánico.

El beneficio esperado de las bodegas y *minimarkets* es la variedad y calidad de los productos ofrecidos, con una distribución frecuente para que los productos tengan la mayor vida útil posible en el punto de venta, de manera que los consumidores los encuentren siempre frescos. Además, los bodegueros se beneficiarán con rentabilidad y con una buena atención por parte del distribuidor, quien también brindará apoyo para la exhibición.

2. Objetivos del plan de marketing

Los objetivos del plan de marketing se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 21. Objetivos del plan de marketing

Criterio	Métrica	Herramientas	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
			2017	2018-202	2021 en adelante
Participación del mercado	Cantidad de bodegas que se atienden	Conteo del número de clientes atendidos en el período	700	1,225	2,083
Ventas	Nuevos soles facturados	Facturación del período	1,892,800	5,350,800	13,536,250
Ticket promedio	Nuevos soles promedio por factura	Facturación total entre la cantidad de facturas emitidas	40	42	50
Satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción	Encuesta anual	90%	95%	98%

Fuente: Elaboración propia

Se ha mostrado que los objetivos se relacionan con tres aspectos: la participación de mercado, las ventas y la satisfacción de los clientes. También se ha incluido el valor promedio del *ticket*,

ya que es la base para las ventas y penetración de mercado. En la siguiente tabla se muestra, de manera cuantitativa, lo que se espera en cada uno de estos aspectos para los próximos años, identificando el corto, mediano y largo plazo, así como también el indicador que se medirá.

3. Estrategias de marketing

Las estrategias de marketing que se implementarán para alcanzar los objetivos planteados son las de segmentación y posicionamiento, como se explica a continuación.

3.1. Segmentación

Esto consiste en dividir al mercado en grupos, en función de sus necesidades o características, para poder darles una atención que satisfaga sus requerimientos (Kotler y Armstrong 2011). El criterio de segmentación que se utilizará es el tamaño, es decir, el volumen de ventas global de las bodegas, para luego aplicar un segundo criterio que es el tipo de productos que comercializan, perecederos o únicamente no perecederos. Entonces, se tendrán cuatro segmentos:

- Bodegas pequeñas-medianas que solo comercializan productos no perecederos: Con ventas inferiores a S/ 30.000 pero que solo comercializan abarrotes de distintos tipos.
- Bodegas pequeñas que comercializan productos perecederos y no perecederos: Sus ventas mensuales son inferiores a S/ 30.000, pero comercializan frutas, vegetales o verduras.
- Bodegas grandes que solo comercializan productos no perecederos: Con ventas superiores a S/ 30.000 pero que solo comercializan abarrotes de distintos tipos
- Bodegas grandes que comercializan productos perecederos y no perecederos: Sus ventas mensuales deben ser superiores a S/ 30.000, comercializando frutas, vegetales o verduras.

No se ha establecido una segmentación geográfica, porque la empresa, en su totalidad, se está enfocando únicamente en Lima Moderna, donde los consumidores tienen características similares, lo cual no requiere de otra segmentación.

3.2. Posicionamiento

El posicionamiento se relaciona con la manera en que los consumidores definen el producto, sobre la base de sus principales características o atributos. Se fundamenta en percepciones, sentimientos e impresiones, más que en condiciones solo físicas. De acuerdo con el mapa que se

presenta en el gráfico 6, donde se muestra que hay igual proporción de buscadores de precio que buscadores de servicio, se define el posicionamiento siguiendo los pasos que se explican a continuación.

Gráfico 6. Mapa de posicionamiento

Razón de elección de distribuidores			
Vínculo con la categoría / marca	Buscan el producto		Buscan el servicio
	Buscadores de precio / desconfiados		Desapegados / despreocupados
	Total		
	Débil		
	Visitan mayor cantidad de bodegas Desconfiados Comparan precios y cantidad	No revisan la procedencia de los alimentos Se guían por la ubicación de la bodega y por la comodidad del distribuidor	
	35%	28%	63%
Fuerte	Fundamentalistas de alimentos orgánicos	Enamorados del servicio	
	Solo consumen alimentos orgánicos Lo buscan hasta encontrarlo Son leales a marcas	Aprecian las recomendaciones Valoran el abastecimiento constante Buscan beneficios adicionales a la distribución	
	15%	22%	37%
Total		50%	50%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Lovelock *et al.* (2011)

El primer paso para elegir el posicionamiento, de acuerdo con Kotler y Armstrong (2011), es identificar la ventaja competitiva, que en este caso es la entrega en el punto de venta de productos que son 100% de origen natural, sin químicos añadidos, aun cuando sí podrían ser procesados, cuando se trate de perecederos empacados. De acuerdo con esto, se tomarán las siguientes acciones para comunicar adecuadamente esta ventaja:

- Diseñar una marca que sea fácil de recordar y de mencionar, tanto por los bodegueros como por el consumidor final. Todos los productos deberán portar la marca en un lugar visible, para tener más exposición.
- Colocar exhibidores en los puntos de venta o letreros que identifiquen la sección de la tienda donde se encuentran los productos orgánicos.
- Brindar entrenamiento a los bodegueros y otras personas que atienden para que conozcan las ventajas de los productos orgánicos y así puedan difundirlas a todos sus clientes.
- Crear un plan de marketing alineado, donde la promoción sea la adecuada para el producto y especialmente para el segmento en que se está enfocando.

4. Mezcla de marketing

La mezcla de marketing que se ha diseñado se compone de ocho elementos, conocidos también como las 8 P, las cuales son: (a) mercado objetivo, (b) producto, (c) evidencia física, (d) precio, (e) plaza o sistema de entrega del servicio, (f) comunicación y promoción de servicios, (g) personas y (h) procesos. Estas se han definido en función de lo indicado por Lovelock *et al.* (2011).

4.1. Mercado objetivo

Como se indicó en el posicionamiento, el mercado objetivo son las bodegas de Lima Moderna, lo cual incluye doce distritos, donde se atenderán todos los puntos de venta de abarrotes y víveres del canal tradicional. Sin embargo, se ha establecido una segmentación en cuatro grupos, lo cual definirá el tipo de comunicación y la frecuencia de visitas a partir del segundo año.

4.2. Producto

Se ha definido el producto como un esquema de distribución para bodegas y *minimarkets*, por lo que se entiende que es un servicio. En la tabla 22 se presenta un cuadro resumen del mismo.

Tabla 22. Naturaleza del servicio

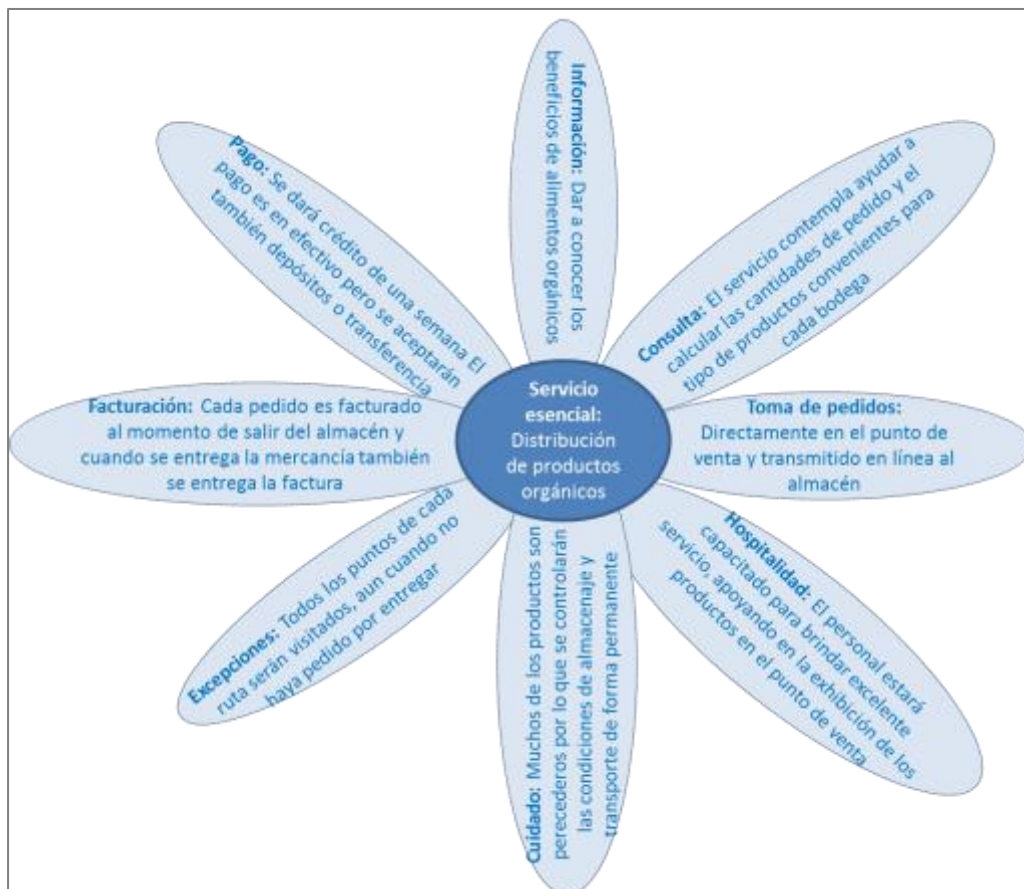
Naturaleza del servicio	Personas	Posiciones
Acciones tangibles	Servicios dirigidos al cuerpo de las personas: Salud a través de alimentos sanos	Servicios dirigidos a posesiones físicas: Transporte de víveres Variedad y frescura de los productos Arreglo de los víveres en anaqueles o exhibidores Almacenaje y preparación de los víveres
Acciones intangibles	Servicios dirigidos a la mente de las personas: Seguridad de que los víveres son de origen orgánico Despacho continuo y confiable Asesoría en la comercialización y promoción	Servicios dirigidos a activos intangibles: Procesamiento de datos Crédito rotativo de una semana

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Lovelock *et al.* (2011)

De acuerdo con los resultados de la investigación de mercado, los productos que se distribuirán deben ser enteros (92% de los encuestados). Los que más se comercializan en el Perú son las papas nativas, la quinua y la kiwicha (Apega 2015). A estos se les añadirán varias frutas y hortalizas frescas, como lechuga, zanahoria, cebolla, cebolla china y plátanos. El servicio contempla acciones tangibles e intangibles, dirigidas a personas y que se reflejan con el uso de activos, ya sean físicos o no. Además, se han descrito los principales atributos, que se entienden claramente al ver el gráfico 7.

El servicio esencial es la distribución de productos orgánicos, donde la hospitalidad o amabilidad del personal es esencial, con un esquema de visitas frecuentes asociadas a la toma de pedidos, la facturación y el cobro, en cada ocasión de contacto. También se brindará un servicio de consulta, apoyando al bodeguero en la elección de productos apropiados para cada segmento de mercado.

Gráfico 7. Flor de servicio



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Lovelock (2011)

4.3. Evidencia física

Para brindar estos servicios dejando un impacto positivo en los clientes, es necesario que haya evidencia física, para acompañar la característica intangible. De acuerdo con Lovelock *et al.* (2011) esta evidencia se compone de los siguientes elementos:

- Personal: De despacho y atención en las bodegas de los clientes, debidamente uniformados e identificados
- Instalaciones y equipos: Vehículos para el transporte de los bienes, así como instalaciones adecuadas para el almacenamiento y organización de los alimentos y oficinas
- Comunicaciones no personales: Folletos, letreros y cartas cuando sea necesario
- Otros: Exhibidores

4.4. Precio

Son diversos los autores que coinciden en que el precio es el factor más crítico en la actividad comercial (Lamb *et al.* 2013). Para definir el precio por los productos que se distribuirán se parte del valor que el cliente percibe, que se compone de calidad percibida, costos monetarios, costos no monetarios y precio percibido (Lovelock *et al.* 2011). A continuación, se detallan estos aspectos:

- Calidad de productos: Se asocia a los productos orgánicos con mayor calidad, ya que han sido cultivados y/o preparados sin añadir ingredientes químicos; son totalmente naturales aun cuando pueden ser procesados. Es muy importante informar a los clientes que la vida útil de estos productos es inferior a la de los productos tradicionales, ya que no tienen preservantes (Alimentos Orgánicos 2016). Con la información adecuada, se evitará que los bodegueros piensen que este elemento es un defecto de calidad.
- Costos monetarios: Es el costo del producto en sí, pero es probable que sea comparado con el de los productos tradicionales al no haber variedad de productos orgánicos en el mercado, representando una limitante para este nuevo negocio.
- Costos no monetarios: Se incluye el costo de transporte y de personal, el cual es apreciable por el cliente, así como el abastecimiento y almacenaje que no son directamente perceptibles. En la mayoría de los casos, los bodegueros se abastecen de productos perecibles como frutas, vegetales y verduras directamente en mercados centrales o distritales, por lo que apreciarán el valor de la distribución, lo que implica para ellos un

ahorro en tiempo y transporte. Pero el beneficio no monetario más importante es sobre la salud de los consumidores finales, el cual no es fácilmente perceptible ni inmediato.

- Precio percibido: Es una variable adicional al costo en sí mismo; la base es la percepción del cliente y es lo que lleva a decidir si adquieren o no el producto que se ofrece. El reto de la empresa es difundir los beneficios, no solo del transporte y apoyo en el punto de venta sino de los productos orgánicos en sí mismos. En caso contrario, los bodegueros pensarán que el costo sobrepasa los beneficios.

Dada la variedad de productos que se comercializarán, el precio que se establece es en general entre un 15% y 20% superior al de los mismos productos tradicionales. Además, existen variaciones semanales en función de estacionalidad y oferta de los productos. Pero los clientes ya están acostumbrados a estas variaciones en los productos alimenticios, en especial en los perecederos.

4.5. Plaza o sistema de entrega del servicio

Se realizará únicamente una distribución física, donde el proveedor va hacia el cliente, atendiendo las bodegas y *minimarkets* de Lima Moderna, cubriendo los siguientes distritos: (a) Barranco, (b) Jesús María, (c) La Molina, (d) Lince, (e) Magdalena, (f) Miraflores, (g) Pueblo Libre, (h) San Borja, (i) San Isidro, (j) San Miguel, (k) Surco y (l) Surquillo.

Para tomar la decisión sobre los lugares y momentos en que se pone el servicio a disposición de los clientes, se toman en consideración los siguientes tres criterios (Lovelock *et al.* 2011): (a) necesidades y expectativas de los clientes, (b) actividad de la competencia y (c) naturaleza del servicio. Los productos orgánicos son alimentos, donde se incluyen tanto perecederos como no perecederos, por lo que debe haber una alta frecuencia en las visitas, que se ha establecido en tres veces por semana, lo cual se considera apropiado al no existir competencia, pero este elemento se estará monitoreando y es posible que durante los próximos años sea necesario un cambio en la frecuencia de las visitas o incluso en las rutas.

Se elaborará una lista de las tiendas a atender en cada distrito, diseñando rutas para cubrir cada punto dos veces por semana.

4.6. Comunicación y promoción de servicios

De acuerdo con Lovelock *et al.* (2011), lo principal es definir los objetivos de comunicación:

- ¿Quién es la audiencia objetivo? Son los bodegueros, junto con todo el personal que atiende en las bodegas, pero de manera indirecta también es necesario llegar a los consumidores finales para poder incrementar la demanda.
- ¿Qué se necesita comunicar? El mensaje principal es que los productos orgánicos promueven la salud al no tener químicos, siendo 100% naturales, aun cuando pueda tratarse de alimentos procesados.
- ¿Cómo debe comunicarse? Usando una combinación de técnica, desde la información verbal suministrada en cada visita hasta afiches o volantes que se dejen en cada visita y que puedan ser entregados a los clientes finales.
- ¿Cuándo deben realizarse las comunicaciones? De manera constante y permanente, hasta garantizar que el mensaje se haya difundido, por lo que se reforzará con cada visita.

La promoción se enfocará en los siguientes aspectos:

- Exhibidores para los puntos de venta, en color verde para establecer un vínculo con lo natural o sin químicos. Estos podrán instalarse en distintos puntos dentro de las bodegas, buscando ser lo más visibles posible.
- Asistencia al bodeguero, al ayudarlo a arreglar la exhibición, capacitándolo en productos orgánicos, para que sea capaz de traspasar esos conocimientos a los consumidores finales, estimulando así el consumo.
- Dar polos y mandiles a los bodegueros para que al usarlos den a conocer la marca de los productos orgánicos.
- Página *web* de la empresa y presencia en las redes sociales para dar a conocer la marca al público en general, para que lo demanden en las bodegas. Es necesario ampliar el conocimiento sobre los beneficios que otorgan los productos orgánicos.

4.7. Personas

Este elemento de la mezcla de marketing inicia con los clientes internos, especialmente con los accionistas que estarán directamente involucrados en el negocio, ejerciendo las funciones gerenciales. A partir de estas dos personas se crea una cultura de atención y satisfacción al cliente, que se difundirá a lo largo de toda la organización, a través de la visión, misión y los

valores. Se busca que todos los empleados, en especial aquellos que tendrán contacto directo con el cliente externo, tengan como meta el conocer sus requerimientos para así poder satisfacerlos. En el capítulo V se desarrolla la estructura organizacional y el plan de recursos humanos.

4.8. Procesos

Los procesos se refieren al diseño de rutas que permitan un abastecimiento permanente, para llegar a cumplir con la promesa de servicio seguro y permanente. A través de estándares, se definirá la toma de pedidos, el armado de los mismos, la distribución, la entrega y, finalmente, la facturación y cobranza. Toda interacción con los clientes debe estar sustentada por procesos para garantizar la calidad en el servicio. En el capítulo VI se detalla el plan operativo.

5. Cronograma de actividades de marketing

Las actividades de marketing asociadas a las estrategias y al plan de mercadeo se presentan en la tabla 23. Es importante mencionar que no todas las actividades tienen costo, ya que algunas son ejecutadas por el personal de la empresa.

6. Presupuesto de marketing

Sobre la base del cronograma de actividades, se presenta la tabla 24, que corresponde al presupuesto de marketing, donde no se incluyen las actividades de personas ni procesos, porque estas se detallan en capítulos posteriores. La distribución de exhibidores y de artículos promocionales no tiene costo, puesto que lo será realizada por el personal de la empresa, en los vehículos propios. Es importante dar a conocer que hay montos que no se repiten todos los años, como el diseño de marca o de los exhibidores porque su uso será duradero, por un período superior, por lo menos, a tres años.

Tabla 23. Cronograma de actividades de marketing

	Actividades	Inversión inicial	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Mercado objetivo	Obtener base de datos completa de bodegas													
	Definir puntos de venta a atender y segmentar													
Producto	Diseño de marca													
	Definición de artículos o códigos que se venderán													
Evidencia física	Alquiler y preparación de instalaciones													
	Colocar la marca en los vehículos de la empresa													
Plaza	Definir las rutas de distribución													
	Monitorear y ajustar rutas													
Precio	Calcular precios (constantes por ser variables)													
	Comunicar precios													
Promoción	Diseño del mensaje a comunicar													
	Elaboración material impreso													
	Comunicación verbal													
	Distribución de material impreso													
	Diseño y lanzamiento de página web													
	Elaboración de exhibidores													
	Iniciar participación en redes sociales													
	Distribución de exhibidores													
	Impresión de polos y mandiles													
	Distribución de polos y mandiles													
Personas	Capacitación del personal en servicio al cliente													
Procesos	Definición de todos los procesos y estandarización													

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Presupuesto de marketing (año 1)

Concepto	Inversión inicial	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total 2016
Obtener base de datos completa de bodegas	1,500													1,500
Diseño de marca	1,800													1,800
Colocar la marca en los vehículos de la empresa		1,600												1,600
Diseño del mensaje a comunicar	900													900
Elaboración material impreso	1,900			2,200			1,800			1,800			1,800	9,500
Distribución de material impresos														-
Diseño y lanzamiento de página web	1,800							500						2,300
Elaboración de exhibidores	140,000													140,000
Distribución de exhibidores														-
Iniciar participación en redes sociales	1,200	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	4,200
Impresión de polos y mandiles	16,000													16,000
Distribución de polos y mandiles	-													-
Total	165,100	1,850	250	2,450	250	250	2,050	750	250	2,050	250	250	2,050	177,800

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Presupuesto de marketing a cinco años

Concepto	2017	2018	2019	2020	2021
Obtener base de datos completa de bodegas	1,500	1,560	1,622	1,687	1,755
Diseño de marca	1,800				
Colocar la marca en los vehículos de la empresa	1,600		1,731		1,872
Diseño del mensaje a comunicar	900		973		1,053
Elaboración material impreso	9,500	9,880	10,275	10,686	11,114
Distribución de material impresos	-				
Diseño y lanzamiento de página web	2,300	700	728	757	787
Elaboración de exhibidores	140,000	145,600		157,481	
Distribución de exhibidores	-				
Iniciar participación en redes sociales	4,200	3,120	3,120	3,120	3,120
Impresión de polos y mandiles	16,000	16,640	17,306	17,998	18,718
Distribución de polos y mandiles	-				
Total	177,800	177,500	35,755	191,729	38,418

Fuente: Elaboración propia

Capítulo VI. Plan de operaciones

1. Objetivos y estrategia de operaciones

Los objetivos de operaciones, de acuerdo con el plan de marketing diseñado y el segmento que se está atendiendo, se presentan en la tabla 26.

Tabla 26. Objetivos del plan de operaciones

Criterio	Métrica	Herramientas	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
			2017	2018 - 2020	2021 en adelante
Eficiencia	Porcentaje de productos distribuidos antes de su vencimiento	Monitorear la fecha de vencimiento por código de producto	95%	98%	99%
Rotación de inventario	Cantidad de veces que el inventario es vendido	Cantidad de productos facturados y cantidad comprados	52	80	100
Frecuencia promedio de atención a cada punto	Número de visitas por punto en una semana	Hojas de ruta y facturas emitidas por punto	1,3	2,0	2,5

Fuente: Elaboración propia

Los criterios son la eficiencia, la rotación de inventario y la frecuencia de atención a cada punto, medida a través de las veces que se visita una misma tienda dentro de una semana. Las estrategias para lograr estos objetivos son las siguientes:

- Diseñar las rutas de manera, de tal forma que permitan atender la mayor cantidad de puntos de venta por día.
- Tener un esquema claro de abordaje o de introducción a los bodegueros, de acuerdo con sus características.
- Llevar toda la variedad de productos en los vehículos de despacho, para poder dejar lo que el cliente solicite.
- Utilizar vehículos de despacho refrigerados, con temperatura controlada.
- Contar con un inventario que incluya un área de refrigeración.
- Llevar equipos de un chofer y un asistente en cada vehículo, para ser eficientes en los despachos y no perder tiempo buscando parqueo.

2. Diseño del servicio

El diseño del servicio es clave para lograr la eficiencia. Así, hay dos puntos clave de diseño. El primero es la distribución o despacho, donde lo más importante son las rutas de entrega. Mientras que el segundo factor crítico es la interacción con los bodegueros. Cada punto se explica de la siguiente manera:

- **Distribución o despacho:** Las rutas se diseñan para utilizar eficientemente el combustible y el tiempo de los trabajadores, atendiendo la mayor cantidad posible de puntos en un mismo día. En cada visita se dejan los productos que el bodeguero solicitó en la visita anterior y se cobran las cuentas que tienen una semana.
- **Interacción con los bodegueros:** Se inicia con un cordial saludo, llamando a la persona por su nombre; se revisa el exhibidor, o en su defecto el lugar donde se exponen los productos, notando los faltantes. Se le plantea al bodeguero la compra de estos productos y se le presentan las novedades. Se registra el pedido en un dispositivo electrónico, que tiene comunicación directa con el inventario y a su vez con el área de compras.

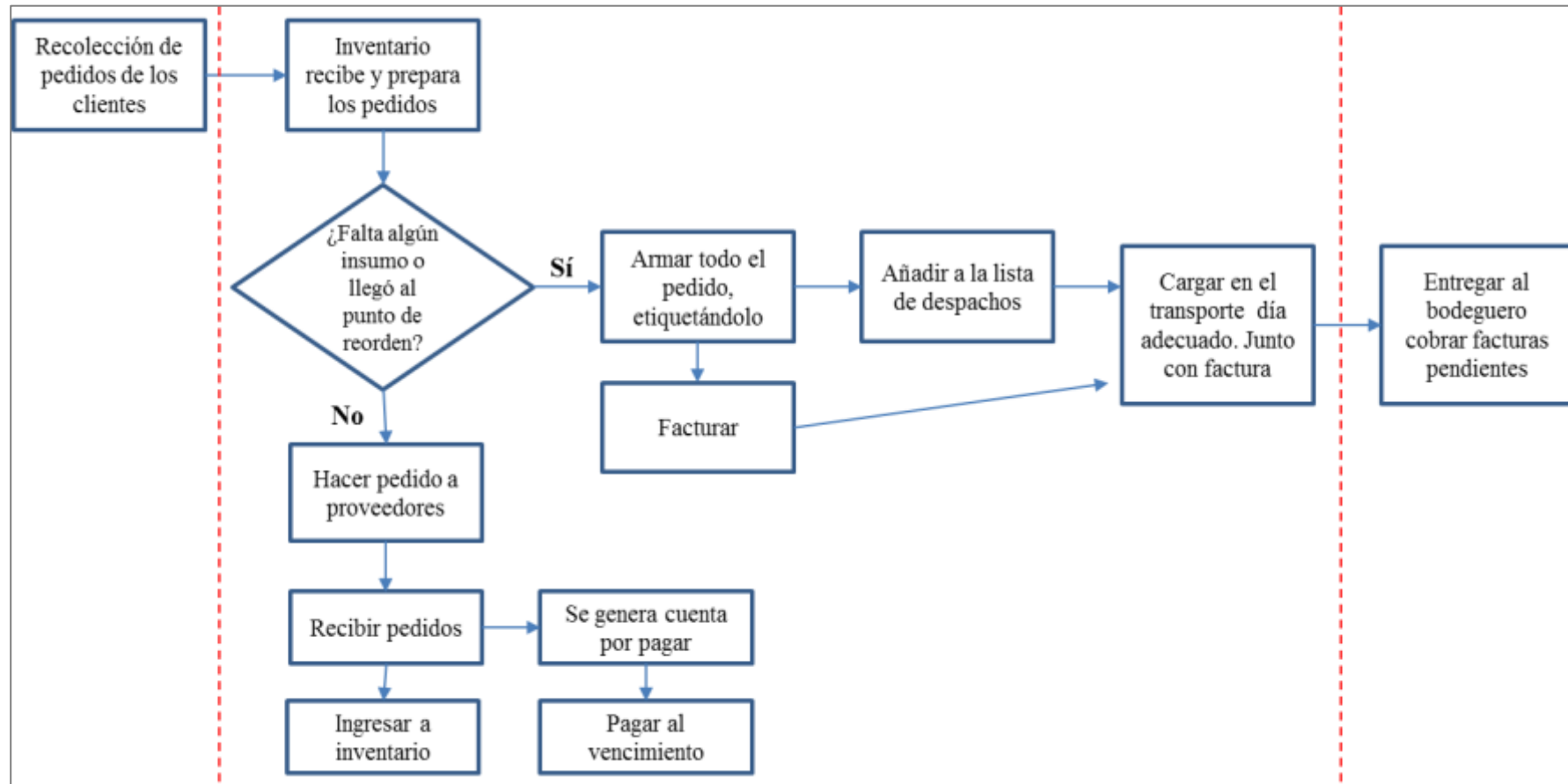
3. Diseño de los procesos

Los procesos de la empresa se dividen en dos grupos. Los internos y los externos o que se desarrollan fuera de las instalaciones de la empresa. A continuación, se presenta un diagrama general del proceso (ver gráfico 8), donde se ve cómo el inicio, que es el pedido de los clientes, ocurre en las bodegas, así como el final de la cadena que es la entrega de los productos con su respectiva factura.

4. Diseño de las instalaciones

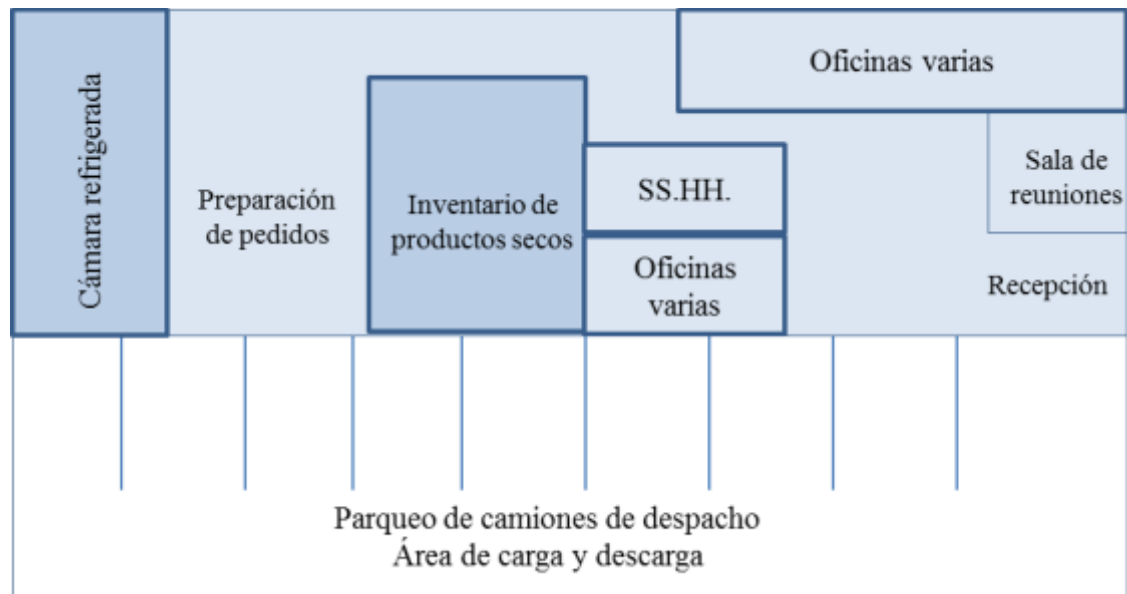
Las instalaciones se diseñan en función del tamaño de la operación, pero en un lugar que permita la expansión esperada para el futuro. Es muy importante que estas instalaciones sean certificadas como orgánicas, para poder manejar correctamente los productos adquiridos, sin contaminarlos. Se observa que hay un área de inventario seco y otro refrigerado (ver gráfico 9).

Gráfico 8. Macro proceso de la organización



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9. Diseño de planta



Fuente: Elaboración propia

5. Programación de las operaciones de la empresa

Para la programación de las operaciones, se parte de los macroprocesos, conociendo los objetivos estratégicos y el plan de marketing, teniendo en consideración que el objetivo es la satisfacción del cliente con un margen de servicio del 20%. Para lograr esto, se utiliza tecnología para lograr que las operaciones sean eficientes, al facilitar la comunicación entre el inventario y el despacho, que son también los responsables de recoger los pedidos.

Los equipos que se necesitan para operar, en función del plan de marketing que se diseñó, son los siguientes:

- 9 camiones refrigerados
- 1 cámara refrigerada para el área de inventario
- 1 mesa de reuniones con 12 sillas
- 9 estaciones de trabajo
- 9 equipos de conexión remota para tomar pedidos
- 9 computadoras para inventario y oficinas
- 2 impresoras multifuncionales
- 1 *router* para Wi-Fi

6. Actividades preoperativas

Las actividades preoperativas son todas las que se desarrollan antes de iniciar las operaciones. A continuación, se presenta un listado de dichas actividades:

- 1) Constituir a la empresa, registrando contablemente sus libros
- 2) Tramitar el RUC de la empresa
- 3) Separar el nombre de marca y registrarlo
- 4) Evaluar distintos proveedores
- 5) Diseñar la cartera de productos que se manejarán
- 6) Establecer acuerdos de largo plazo con proveedores, que serían agricultores orgánicos o productores de procesados, como salsas, jugos, etcétera
- 7) Búsqueda de un local, que pueda servir de almacén y oficina
- 8) Instalar teléfono e internet en el local de la empresa
- 9) Adquirir nueve unidades de transporte
- 10) Contratar al personal requerido, en función de los perfiles de cargo. Para esto, se contratará una empresa especializada.

7. Cadena de suministro

En la Tabla 27 se presenta la cadena de suministro que se ha armado para lograr un abastecimiento fluido de la distribuidora que se está estableciendo. Se observa la existencia de cinco proveedores, que ofrecen diversos productos: (a) aguaymanto, (b) algarroba, (c) papa, (d) manzana, (e) zanahoria, (f) tomate, (g) té verde, (h) aceite de oliva, y (i) miel de abejas, entre muchos otros.

Llama la atención que tres de estos proveedores tienen una capacidad de crecimiento entre el 20% y el 50%, lo cual es acorde con los objetivos estratégicos del presente proyecto, en evaluación. También es conveniente para la empresa que todos se encuentran ubicados en la ciudad de Lima.

Tabla 27. Cadena de suministro

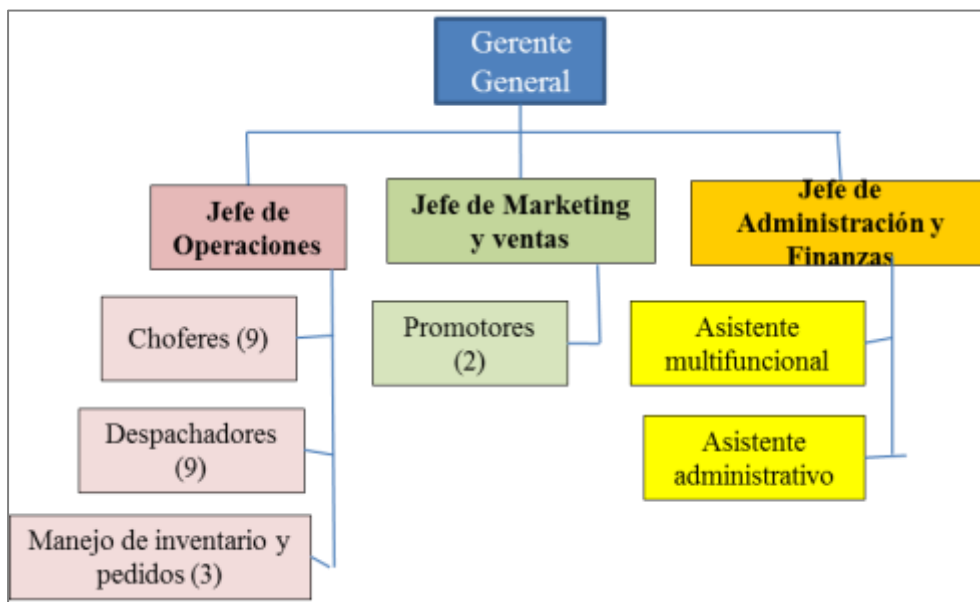
NOMBRE	UBICACIÓN	VEGETALES, FRUTAS O PRODUCTOS QUE ELABORAN	CAPACIDAD INSTALADA Y PROYECTADA DURANTE LA VIDA DEL PROYECTO
ECO ANDINO	CALLE BAYÓVAR 205, SANTIAGO DE SURCO - LIMA	AGUAYMANTO, ALGARROBA, ARRACACHA, CACAO, CAFÉ, CAMU CAMU, KION, LÚCUMA, MACA, MAÍZ MORADO, QUINUA, UÑA DE GATO, YACÓN	CUENTA CON 8 HECTÁREAS Y CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE 4800 UNIDADES / MES, CON PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO DEL 20%
BIOAGRICULTURA CASA BLANCA	CALLE 14 LOTE 20, PARCELACIÓN CASA BLANCA PACHACAMAC - LIMA	PAPA NATIVA, QUINUA, KIWICHA, LÚCUMA, ZARZAMORA, FRESA, YUCA	CUENTA CON 1 HECTÁREA Y CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE 600 UNIDADES / MES, CON PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO DEL 30%
AGROVISTA DEL VALLE	AV PRIMAVERA 1295, SURCO - LIMA	MANZANA, MANGO, PLÁTANO, LÚCUMA, GRANADILLA, ZANAHORIA, LECHUGA, PEPINILLO, TOMATE	CUENTA CON 2 HECTÁREAS Y CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE 1200 UNIDADES / MES, CON PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO DEL 50%
DINAMIKA BUSINESS	CALLE 6 MZ G LT 20 URB LOS PRODUCTORES, SANTA ANITA - LIMA	TE VERDE, UÑA DE GATO, YACON	CUENTA CON 1 HECTÁREA Y CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE 600 UNIDADES / MES, SIN PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO
SAMACÁ	AV PASEO DE LA REPÚBLICA 5864, MIRAFLORES - LIMA	ACEITE DE OLIVA, ACEITUNAS, PALLARES, CEBOLLA, MIEL DE ABEJA, PISCO	CUENTA CON 150 HECTÁREAS Y CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE 8,000 UNIDADES/MES, SIN PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO

Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

1. Estructura organizacional

La estructura organizacional es un concepto fundamentalmente jerárquico, que describe los niveles de subordinación indicando los cargos que existen en la empresa y la relación formal entre las distintas unidades. Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles (Louffat 2004). Esta estructura se representa en el gráfico 10.

Gráfico 10. Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia.

En el organigrama se aprecia una gerencia general, de la cual dependen 3 jefaturas. En total, hay 29 empleados, 18 de los cuales laboran de manera permanente cubriendo las rutas de atención a las bodegas en 9 unidades de transporte.

2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles

2.1. Objetivos de personal

Los objetivos que se han establecido se muestran en la tabla 27.

Tabla 27. Objetivos de recursos humanos

Criterio	Métrica	Herramientas	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
			2017	2018 - 2020	2021 en adelante
Capacitación del personal	Horas de capacitación que recibe cada empleado por año	Registro de costo en capacitación y número de empleados por planilla	8 horas	12 horas	16 horas
Rotación voluntaria	Porcentaje de la cantidad de empleados retirados	Empleados que se retiraron voluntariamente entre el total de empleados	12%	7%	5%
Asistencia	Días de asistencia puntual por empleado* Cantidad de empleado / Días totales por empleado	Control de asistencia y días laborables del año	90%	94%	96%

Fuente: Elaboración propia

Los objetivos de recursos humanos se relacionan con la capacitación de personal, así como con la tasa de rotación. A ello se suman aspectos como la asistencia y el cumplimiento de horario. Estos objetivos se presentan en la siguiente tabla, indicando la meta numérica para el corto, mediano o largo plazo.

2.2. Políticas

De acuerdo con Chiavenato (2005), las organizaciones son complejas y cada una de ellas es un sistema único, abierto y cambiante de manera constante, por lo que se necesitan normas claras para promover la eficacia y la eficiencia. Una manera de establecer estas normas son las políticas, que deben ser respetadas por todos los miembros de la organización (Mathis y Jackson 2014). Para el negocio que se está creando se plantean las siguientes políticas de recursos humanos:

- **Responsabilidad compartida:** Cada empleado tiene una responsabilidad personal en la manera en que coopera con los demás, ya sea como responsable de un equipo o como colega. Los responsables de recursos humanos y sus equipos deben manejar de manera profesional los problemas de cada uno, sin sustituir por ello a los responsables competentes.
- **Relaciones humanas con respeto y confianza:** Los principios de gestión y de liderazgo describen el estilo de dirección y la cultura de la empresa, en particular en lo referente a las relaciones humanas. Su respeto impone comportamientos específicos como la tolerancia y la no discriminación, aceptando la colaboración de todos los miembros de la organización.

- Desacuerdos: En caso de desacuerdos entre un empleado y su superior o entre un empleado y uno de sus colegas, cada cual debe poder ser escuchado de manera equitativa. El equipo de recursos humanos velará por que un desacuerdo sea tratado con imparcialidad y que cada parte pueda explicar su punto de vista, cualquiera sea su nivel jerárquico.
- Cumplimiento de horarios e identificación: Todo el personal se compromete a asistir puntualmente, de acuerdo con el horario que le ha sido asignado, portando apropiadamente su uniforme y su gafete de identificación en un lugar visible.
- Salarios: Cada personal recibirá una compensación en función del cargo que desempeña y que se ajusta anualmente sobre la base de la evaluación de desempeño. Dos personas en un mismo cargo tienen derecho a recibir igual compensación.

2.3. Perfiles

Los perfiles de cargo se utilizan para detallar las responsabilidad y funciones de cada uno de los puestos de trabajo, así como la formación y experiencia previa que se requiere para poder desempeñarlos apropiadamente. Esto permite que al momento de reclutar y seleccionar personal se haga una búsqueda objetiva, que permita realmente llenar las posiciones vacantes con empleados que tienen las competencias requeridas. En el anexo 4 se presentan los perfiles principales de acuerdo al organigrama que se presentó.

3. Estrategias de administración de recursos humanos

La estrategia de recursos humanos consiste en la aplicación de sus políticas (Mathis y Jackson 2014). Las estrategias que se adoptarán son las siguientes:

- Integrar los planes de recursos humanos con planes generales de calidad y desempeño operacional, para afrontar totalmente las necesidades de desarrollo de toda la fuerza de trabajo. Esto implica desarrollar las competencias que se necesitan para que cada empleado pueda desempeñarse exitosamente en su puesto.
- Los planes de recursos humanos deben estar impulsados por los planes estratégicos generales, para lograr los objetivos generales de la organización.
- Involucrar a todos los empleados en todos los niveles y todas las funciones. Utilizar con eficiencia los sistemas de sugerencias y de reconocimientos para promover la participación y motivar a los empleados para tener una participación activa.
- Propiciar y apoyar el trabajo en equipo en toda la organización. Los equipos alientan un flujo libre de la participación, de la información y de la interacción entre sus miembros.

- Otorgar autoridad a los individuos y equipos para tomar decisiones alineadas con su nivel de responsabilidad.
- Hacer amplias inversiones en capacitación y educación, enfocados en una mejora continua.
- Mantener un entorno de trabajo que conduzca al bienestar y crecimiento de todo el personal, con comodidad y apertura a la innovación y creatividad.

4. Presupuesto del plan de RRHH

En la tabla 29 se presenta el detalle del costo anual de los sueldos y salarios del personal contratado.

Tabla 29. Costo anual de Recurso Humano

Cargo	Nº de personas	Sueldo mensual	Sueldo anual	CTS	Gratíf.	Vacaciones	ESSALUD	Total anual
Gerente General	1	7,500	90,000	7,500	15,000	7,500	8,100	128,100
Jefe de operaciones	1	3,100	37,200	3,100	6,200	3,100	3,348	52,948
Choferes	8	1,200	14,400	1,200	2,400	1,200	1,296	163,968
Despachadores	8	1,100	13,200	1,100	2,200	1,100	1,188	150,304
Manejo de inventario	3	1,100	13,200	1,100	2,200	1,100	1,188	56,364
Jefe de marketing y ventas	1	3,100	37,200	3,100	6,200	3,100	3,348	52,948
Promotores	2	1,400	16,800	1,400	2,800	1,400	1,512	47,824
Jefe de administración y finanzas	1	3,100	37,200	3,100	6,200	3,100	3,348	52,948
Asistente multifuncional	1	1,650	19,800	1,650	3,300	1,650	1,782	28,182
Asistente administrativo	1	1,650	19,800	1,650	3,300	1,650	1,782	28,182
Total		24,900	298,800	24,900	49,800	24,900	26,892	761,768

Fuente: Elaboración propia

Se ve en la tabla que para las 28 personas que laboran el costo del primer año asciende a S/. 801,052. Luego, esta cantidad se proyecta para los primeros cinco años del proyecto, considerando un incremento salarial promedio del 5%, que es ligeramente superior a la tasa de inflación esperada, lo que se presenta en la tabla 30.

Tabla 30. Costo proyectado de Recursos Humanos

	2017	2018	2019	2020	2021
Total RR.HH.	761,768	799,856	839,849	881,842	925,934

Fuente: Elaboración propia

Capítulo VII. Plan financiero

1. Supuestos y políticas

Los supuestos que se han establecido para el desarrollo del plan financiero son los siguientes:

- El proyecto se evalúa en un período de cinco años.
- Se venderá una mezcla de productos orgánicos, que variarán con la estación, los empacados son quinua y kiwicha, mientras que los demás serán frutas y hortalizas frescas, como las papas nativas o la lechuga.
- El valor del ticket promedio será de S/.60 en el año 2017, pasando a ser de S/.64 en el mediano plazo y S/.70 en el largo plazo.
- La empresa obtendrá un margen de comercialización del 30% sobre los productos vendidos, por lo que el costo de ventas es del 70% del valor promedio del ticket.
- Se cubrirán 700 puntos de venta en el primer año, subiendo a 1,220 tiendas en el corto plazo y a 2,080 en el largo plazo.
- Hay crédito disponible, para financiar parte de la inversión inicial requerida, considerando que los accionistas ofrecerán bienes individuales en garantía.
- Se analizan las cifras en términos constantes, por lo que no se han considerado incrementos en precios de venta, en costos o en gastos.

2. Inversión inicial y capital de trabajo

La inversión se divide en tres grupos, el primero de ellos es la inversión en equipos e infraestructura, que se muestra en la tabla 31.

Tabla 31. Inversión en equipos e infraestructura

Concepto	Cantidad	Costo unitario (S/.)	Costo total (S/.)
Camiones refrigerados	8	105,000	840,000
Cámara refrigerada para el área de inventario	1	60,000	60,000
Mesa de reuniones con 12 sillas	1	9,450	9,450
Estaciones de trabajo	8	1,330	10,640
Equipos de conexión remota para tomar pedidos con software	8	2,500	20,000
Computadoras para inventario y oficinas.	8	2,100	16,800
Impresoras multifuncionales	2	1,500	3,000
Router para WIFI	1	800	800
Total			960,690

Fuente: Elaboración propia, en base a información recopilada por vía telefónica.

Los otros dos rubros de inversión son la pre operativa, integrada por los intangibles y que se presenta en la tabla 32. Le sigue la inversión en capital de trabajo, la cual se detalla en la tabla 33.

Tabla 32. Inversión en intangibles (pre operativos)

	Costo (S/.)
Constituir y registrar la empresa	5,000
Evaluar proveedores	4,080
Diseñar cartera de productos	1,750
Establecer acuerdos con proveedores	4,000
Arrendar local	24,000
Modificar local	44,400
Contratar personal	44,600
Instalar telecomunicaciones	3,800
Total	131,630

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33. Inversión en capital de trabajo

	Costo (S/.)
Sueldos de 12 meses	761,768
Alquiler de 12 meses	96,000
Combustible y mantenimiento	36,000
Insumos de oficina	8,400
Inventario y costo de ventas de 1 mes	148,607
Telecomunicaciones	42,000
Total	1,092,775

Fuente: Elaboración propia

Luego de haber detallado cada uno de los tipos de inversión se pasa a presentar un cuadro resumen con la inversión inicial total requerida (tabla 34).

Tabla 34. Inversión inicial total

	Costo (S/.)
Equipos	960,690
Intangibles	131,630
Capital de trabajo	1,092,775
Total	2,185,095

Fuente: Elaboración propia

3. Estructura del financiamiento

Como se ha mencionado la inversión inicial está integrada por: (a) inversión en equipos, (b) inversión en intangibles y (c) costos operativos. En conjunto suman S/. 2'337,609. Ahora toca el momento de definir la forma cómo este monto será financiado, lo que se muestra en la tabla 35.

Tabla 35. Estructura de fondos

	S/.
Inversión inicial	2,185,095
Aporte de los accionistas	800,000
Financiamiento bancario	1,385,095

Fuente: Elaboración propia

Es así que los dos accionistas proponen aportar S/. 400,000 cada uno, recurriendo a financiar el saldo, como se presentó en la tabla anterior.

3.1 Costo de capital promedio ponderado

Cada fuente de fondos tiene un costo diferente, por lo que se hace necesario calcular el costo promedio ponderado de toda la inversión, lo cual se muestra en la tabla 36.

Tabla 36. Costo de capital promedio ponderado

	S/.	%	Costo	CCPP
Aporte de los accionistas	800,000	36.6%	18.0%	6.6%
Financiamiento bancario	1,385,095	63.4%	15.8%	10.0%
Total	2,185,095			16.6%

Fuente: Elaboración propia.

Se ha considerado que los accionistas esperan recibir un mínimo del 18% por su participación. Mientras que el costo del préstamo es 22.5%⁴, de acuerdo con el listado de tasas que emite el Banco de Crédito del Perú (BCP, 2016), pero se le debe restar el 30% que corresponde al escudo fiscal. Es así que se obtiene un CCPP o WACC por sus siglas en inglés igual a 16.6%.

4. Estados financieros y flujo de caja

Los estados financieros se han preparado de manera detallada, mes a mes, para el primer año del proyecto y luego de una forma anualizada para cubrir el período de cinco años. Las proyecciones mensuales del año 1 se presentan en el Anexo 5, mientras que a continuación se presentan los datos anualizados. Para una mejor comprensión de las estimaciones realizadas, primero se presenta una proyección de ventas y compras (tabla 37), seguido por el flujo de caja (tabla 38). El detalle de cálculo del pago del préstamo se muestra en el Anexo 4, el cual se obtiene por un plazo de 60 meses.

⁴ Banco de Crédito del Perú [BCP]. (2016). *Tasas activas en soles*.
<https://ww3.viabcp.com/tasasytarifas/TasasDetalle.aspx?ATAS=1&O=005>

Tabla 37. Proyección de ventas y compras, proyecto completo

Rubro	2017	2018	2019	2020	2021
Número de puntos visitados	700	920	1,225	1,600	2,083
Frecuencia de visitas al año	67.6	80.0	104.0	115.0	130.0
Monto promedio del ticket	60	65	70	75	80
Ventas proyectadas	2,403,595	4,784,000	8,918,000	13,800,000	21,658,000
Costo de ventas asociado	1,682,517	3,348,800	6,242,600	9,660,000	15,160,600
Índice de eficiencia	95%	98%	98%	99%	99%
Pérdida de inventario	100,769	68,343	127,400	97,576	153,137
Compras realizadas	1,783,286	3,417,143	6,370,000	9,757,576	15,313,737

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38. Flujo de caja proyectado

Rubro	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos por ventas	2,341,195	4,754,400	8,838,500	13,706,115	21,506,885
Total ingresos	2,341,195	4,754,400	8,838,500	13,706,115	21,506,885
Pago de compras	1,771,070	3,417,143	6,370,000	9,757,576	15,313,737
Pago RR.HH.	737,963	783,669	837,850	879,742	923,729
Alquiler	96,000	97,920	99,878	101,876	103,913
Combustible y mantenimiento	36,000	36,720	37,454	38,203	38,968
Telecomunicaciones y otros	50,400	51,408	52,436	53,485	54,555
Gastos de promoción	177,800	177,500	35,755	191,729	38,418
Impuesto a la renta				310,810	720,136
Total egresos	2,869,233	4,564,360	7,433,374	11,333,421	17,193,456
Flujo de caja inicial	1,092,775	564,737	754,778	2,159,904	4,532,598
flujo de caja neto	(528,038)	190,040	1,405,126	2,372,694	4,313,428
Flujo de caja económico	564,737	754,778	2,159,904	4,532,598	8,846,027
Cuota pagada al banco	492,737	492,737	492,737	492,737	492,737
Flujo de caja financiero	72,001	262,041	1,667,167	4,039,862	8,353,290

Fuente: Elaboración propia.

En el flujo de caja se visualiza un crecimiento constante en el saldo, en la medida en que se incrementan las ventas. Con esta información se construyó el estado de ganancias y pérdidas que se muestra en la Tabla 39, así como el balance general (tabla 40). Se ha tomado en consideración que hay rubros de gasto que no representan una erogación de efectivo. Estos son la depreciación y la pérdida de inventario, ya que su costo ha sido incluido en el monto total de compras.

Tabla 39. Estado de ganancias y pérdidas, proyecto completo

Rubros	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	2,403,595	4,784,000	8,918,000	13,800,000	21,658,000
Costo de ventas	(1,682,517)	(3,348,800)	(6,242,600)	(9,660,000)	(15,160,600)
Utilidad bruta	721,079	1,435,200	2,675,400	4,140,000	6,497,400
Gastos operativos					
Recursos humanos	(761,768)	(799,856)	(839,849)	(881,842)	(925,934)
Alquiler	(96,000)	(97,920)	(99,878)	(101,876)	(103,913)
Combustible y mantenimiento	(36,000)	(36,720)	(37,454)	(38,203)	(38,968)
Telecomunicaciones y otros	(50,400)	(51,408)	(52,436)	(53,485)	(54,555)
Gastos de promoción	(177,800)	(177,500)	(35,755)	(191,729)	(38,418)
Depreciación	(218,464)	(218,464)	(218,464)	(218,464)	(218,464)
Pérdida de inventario	(79,128)	(72,617)	(122,948)	(96,034)	(149,706)
Total gastos operativos	(1,419,560)	(1,454,485)	(1,406,785)	(1,581,633)	(1,529,958)
Gastos financieros	(335,678)	(290,600)	(232,583)	(157,914)	(61,813)
Utilidad neta antes de impuestos	(1,034,160)	(309,885)	1,036,032	2,400,453	4,905,629
Impuesto a la renta			(310,810)	(720,136)	(1,471,689)
Utilidad neta	(1,034,160)	(309,885)	725,222	1,680,317	3,433,940

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40. Balance general, proyecto completo

Rubro	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos por ventas	2,341,195	4,754,400	8,838,500	13,706,115	21,506,885
Total ingresos	2,341,195	4,754,400	8,838,500	13,706,115	21,506,885
Pago de compras	1,771,070	3,417,143	6,370,000	9,757,576	15,313,737
Pago RR.HH.	737,963	783,669	837,850	879,742	923,729
Alquiler	96,000	97,920	99,878	101,876	103,913
Combustible y mantenimiento	36,000	36,720	37,454	38,203	38,968
Telecomunicaciones y otros	50,400	51,408	52,436	53,485	54,555
Gastos de promoción	177,800	177,500	35,755	191,729	38,418
Impuesto a la renta				310,810	720,136
Total egresos	2,869,233	4,564,360	7,433,374	11,333,421	17,193,456
Flujo de caja inicial	1,092,775	564,737	754,778	2,159,904	4,532,598
flujo de caja neto	(528,038)	190,040	1,405,126	2,372,694	4,313,428
Flujo de caja económico	564,737	754,778	2,159,904	4,532,598	8,846,027
Cuota pagada al banco	492,737	492,737	492,737	492,737	492,737
Flujo de caja financiero	72,001	262,041	1,667,167	4,039,862	8,353,290

Fuente: Elaboración propia.

5. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio permite conocer el número de pedidos que deben despacharse, considerando que el precio promedio de cada ticket en el primer año será de S/.60 y el costo de ventas es el 70% del precio a las bodegas o mini-markets. Es así que los cálculos que se presentan en la tabla 41.

Tabla 41. Punto de equilibrio

Rubro	2017	2018	2019	2020	2021
Precio promedio del ticket	60.0	65.0	70.0	75.0	80.0
Costo de ventas unitarios	42.0	45.5	49.0	52.5	56.0
Gastos fijos	1,676,110	1,672,468	1,516,420	1,643,513	1,442,065
Punto de equilibrio	93,117	85,768	72,210	73,045	60,086

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados revelan que el punto de equilibrio para el año 1 es de 93,117 tickets o ventas, las cuales tendrán un valor promedio de S/.60, disminuyendo posteriormente cada año de forma progresiva, en la medida en que el valor promedio del ticket disminuye y la empresa aumenta su eficiencia.

6. Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno

El valor presente neto (VPN) se presenta en la tabla 42, mostrando un resultado positivo.

Tabla 42. Valor presente neto del proyecto

	Inicio	2017	2018	2019	2020	2021
Inversión inicial	(2,185,095)					
Flujo de efectivo financiero		(1,020,774)	(302,696)	912,390	1,879,958	3,820,692
Factor de descuento		0.8578	0.7359	0.6312	0.5415	0.4645
Flujo descontado	(2,185,095)	(875,647)	(222,744)	575,941	1,017,993	1,774,753
VPN o VAN	85,201					

Fuente: Elaboración propia.

Una vez que los valores han sido descontados o traídos al momento cero usando como tasa el Costo de Capital Promedio Ponderado que se presentó a inicios de este capítulo. El resultado obtenido de S/. 85,201 lo cual indica que es conveniente la implementación del proyecto ya que

permite obtener una tasa mayor a la mínima requerida. Al respecto se conoce que la TIR es 17.33%.

7. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

El análisis de sensibilidad se hace manipulando dos variables que son: (a) número de bodegas o puntos de venta atendidos y (b) valor promedio del ticket. Mientras que como variables de salida se muestra el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), como se presenta en la tabla 43.

Tabla 43. Análisis de sensibilidad

Tipo de escenario	Número de puntos de venta	Ticket promedio	VPN	TIR
Pesimista	600	40	(45,443)	
Pesimista	700	50	9,843	16.7%
Esperado	700	60	85,201	17.3%
Optimista	900	70	2,424,896	35.9%
Optimista	1,000	80	3,639,856	45.2%

Fuente: Elaboración propia.

Se aprecia que cuando el valor del ticket promedio baja a S/. 40 el proyecto deja de ser rentable, pero esto es un riesgo bajo si se considera que lo esperado es S/. 60. Cabe destacar que la TIR aumenta en la medida en que se incrementa el monto promedio de cada venta.

8. Planes de contingencia

Los planes de contingencia que se han diseñado son los siguientes:

- En caso de no obtener el préstamo se acudirá incorporar más accionistas a la sociedad, quienes deberán aportar dinero principalmente para cubrir los costos operativos del primer año.
- Para reducir los costos fijos se puede empezar con menos vehículos y por ende con una cobertura geográfica inferior a la que se ha planteado en este proyecto. En este caso debe considerarse cuáles serán las nuevas ventas.

- En caso de falta de liquidez, se debe acudir a los proveedores para obtener crédito de mínimo una semana o dos, que es el tiempo que la empresa demora en distribuir los insumos y luego cobrarlos.
- En caso de que las ventas no lleguen al punto de equilibrio, es necesario revisar y modificar el plan de marketing.

Capítulo VIII. Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Las conclusiones finales de este plan de negocios son las siguientes:

1. En términos de mercado se recomienda desarrollar el proyecto, ya que existe una demanda insatisfecha por productos orgánicos a través del canal tradicional. Esta demanda está en crecimiento, ya que los consumidores empiezan a reconocer las ventajas que tiene para la salud el comer sin químicos añadidos.
2. Se ha desarrollado un plan de marketing que establece la importancia de la promoción en el punto de ventas, reforzando el concepto de producto orgánico para que todos los consumidores conozcan sus atributos. La principal amenaza para la penetración del mercado es que los productos orgánicos son más costosos que los tradicionales y no todos los clientes finales están dispuestos a pagar dicha diferencia.
3. El proyecto es totalmente viable en términos operativos. Sí existen los equipos que permiten el almacenaje y distribución, así como también hay proveedores, que crecen para atender la demanda. Se ha estimado un presupuesto de recursos humanos, el cual se puede cubrir con los ingresos esperados.
4. En términos financieros se considera que el proyecto es totalmente viable, al haber dado un Valor Presente Neto superior a cero y una Tasa Interna de Retorno de 17.3% lo cual es muy superior a lo esperado por los accionistas.
5. Para poner en marcha el proyecto se requiere de una inversión inicial de S/. 2'185,095 la cual será financiada en un 36.6% con aporte de dos accionistas y 63.4% con un préstamo bancario, respaldado con propiedades de los dueños de la empresa. Dado los costos de cada fuente se tiene un WACC o Costo de Capital Promedio Ponderado igual a 16.6%

1. Recomendaciones

Las recomendaciones que se hacen a los inversionistas son las siguientes:

- 1) Crear una marca sencilla de leer y de mencionar, que permita rápidamente asociar el producto con naturaleza y salud, ya que desde un inicio se utilizará una marca propia. El mensaje tiene que ser conciso, enfocado en los beneficios para el ser humano.
- 2) Hacer la inversión de marketing al inicio del proyecto, como se sugiere en el presupuesto desarrollado. Esto permitirá que el producto sea conocido en el momento en que ingresa al mercado, utilizando las redes sociales que son de bajo costo y alta penetración.
- 3) Contratar únicamente a personas que cumplan con el perfil de cada cargo. Esto es esencial para que puedan desempeñar sus labores.
- 4) Medir anualmente la satisfacción de los clientes, para identificar puntos de mejora y diseñar estrategias que permitan mantener a los clientes satisfechos.

Bibliografía

Alimentos Orgánicos (2016). *Alimentos orgánicos ventajas y desventajas*. <<http://alimentos-organicos.com.ar/alimentos-organicos-ventajas-y-desventajas>>.

Alonso, G. (2008) *Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor*. Palermo Business Review, 1(2), 83-96. <http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf>.

Apega (2015). *Productos orgánicos y bioferias ganan terreo en Perú*. <<http://www.apega.pe/noticias/prensa-y-difusion/productos-organicos-y-bioferias-ganan-terreno-en-peru.html>>.

Arellano Marketing (2011). *El Consumidor Peruano, Estilos de Vida*. <<http://es.scribd.com/doc/12770553/ESTILOS-DE-VIDA-SEGUN-ROLANDO-ARELLANO>>.

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (2015). Niveles socio económicos 2015. <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pptx>>.

Banco Central de Reserva del Perú (2016). *Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos*. Recuperado de: <<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>>.

Banco de Crédito del Perú (2016). *Tasas activas en soles*. <<https://ww3.viabcp.com/tasasytarifas/TasasDetalle.aspx?ATAS=1&O=005>>.

Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ª ed. México D.F.: McGraw Hill.

Comisión Nacional de Productos Orgánicos (2006). *Reglamento Técnico para los Productos Orgánicos*. Resolución Ministerial N° 044-2006-AG. Recuperado de: <<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/00d13065-5a43-4cd2-a320-1d46dbbd3a25.pdf>>.

Congreso de la República del Perú (2008). Ley N° 29196 Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica. Lima.

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico*. 2ª ed. México D.F.: Pearson Educación.

David, A. (2013). *Strategic market management*. 10ª ed. Kindle edition.

Fundación Internacional para la Agricultura Orgánica (2012). *Principles of Organic Agriculture*. Recuperado de: <http://www.ifoam.org/about_ifoam/principles/index.html>.

Hax, Arnaldo y Maljuf, Nicolás (2008). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. 3ª ed. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ª ed. Lima: Mc Graw Hill Educación.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016). *Población y vivienda*. Recuperado de: <<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>>.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2011). *Principles of Marketing*. 14ª ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (2013). *Marketing*. 12ª ed. Kindle edition.

Louffat, E. (2004). *Estructura organizacional en red y sus negociaciones en el contexto de alianzas*. Lima: ESAN.

Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G, Huete, L. y Wirtz, J. (2011). *Administración de servicios*. 2ª ed. México, D.F.: Pearson Educación.

Mathis, R. y Jackson, J. (2014). *Human resource management*. 14ª ed. Stanford, CT: Cengage Learning.

Milano, C. (2015). *The BCG Growth-Share Matrix: The key to portfolio management*. Bruselas: Lemaitre Publishing.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.

Silva, Roxana (2014). “Tres de cada cinco peruanos tienen sobrepeso u obesidad”. Sección ciudad. En: *Diario El Comercio*. 22 de mayo del 2014. <<http://elcomercio.pe/lima/ciudad/tres-cada-cinco-peruanos-tienen-sobrepeso-obesidad-noticia-1731163>>.

Triveño, Luis (2014). “¿Perú país orgánico?”. En: *Diario Gestión*. 10 de diciembre del 2014. <<http://blogs.gestion.pe/laeconomiadelainclusion/2014/12/agriculturaorganica.html>>.

World Economic Forum (2015). *Global competitiveness report 2015-2016*. Recuperado de: <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>>.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario para bodegas

Nombre del Encuestado:

Dirección:

PREGUNTA

¿CONOCE EN QUÉ CONSISTEN LOS PRODUCTOS ORGÁNICOS?

¿VENDE USTED PRODUCTOS ORGÁNICOS?

SI LA RESPUESTA ES "SÍ VENDO"

¿QUÉ TIPO DE PRODUCTOS ORGÁNICOS VENDE USTED?

¿CUÁNTOS PRODUCTOS ORGÁNICOS VENDE USTED AL DÍA EN PROMEDIO?

¿CUÁL ES EL PRECIO PROMEDIO DE UN PRODUCTO ORGÁNICO?

¿CÓMO SABEN SUS CLIENTES QUE USTED VENDE PRODUCTOS ORGÁNICOS?

¿QUIÉN ES SU PROVEEDOR DE PRODUCTOS ORGÁNICOS?

SI LA RESPUESTA ES "NO VENDO"

¿POR QUÉ NO VENDE PRODUCTOS ORGÁNICOS?

¿QUÉ MARGEN ESPERARÍA RECIBIR POR ESTA VENTA?

¿ESTARÍA DISPUESTO A EXHIBIR ESTOS PRODUCTOS EN SU MÓDULO DE ATENCIÓN?

RESPUESTA

SI

NO

SÍ VENDO

NO VENDO Y NUNCA VENDÍ

NO VENDO PERO VENDÍ ANTERIORMENTE

ENTEROS

EN POLVO

OTRO TIPO (ESPECIFICAR) _____

DE 0 A 5 UNIDADES

DE 5 A 10 UNIDADES

DE 10 A 15 UNIDADES

DE 15 A 20 UNIDADES

DE 20 A MÁS

DE 0 A 5 SOLES

DE 5 A 10 SOLES

DE 10 A 15 SOLES

DE 15 A 20 SOLES

DE 20 A MÁS

LOS EXHIBE EN SU TIENDA

LOS OFRECE A SUS CLIENTES

SE PASAN LA VOZ

OTRO TIPO DE PROMOCIÓN (ESPECIFICAR) _____

UN FABRICANTE DE PRODUCTOS ORGÁNICOS

UN DISTRIBUIDOR DE PRODUCTOS ORGÁNICOS

UN DISTRIBUIDOR DE PRODUCTOS VARIOS

OTRO (ESPECIFICAR) _____

PIENSA QUE EL PRODUCTO NO SALE

SON MUY CAROS

NO ME LOS HAN OFRECIDO

OTRO (ESPECIFICAR) _____

10%

20%

30%

40%

50%

SI

NO

OTROS (ESPECIFICAR) _____

Anexo 2. Resultados de las encuestas

En primer término, se presenta la cantidad de encuestas que se hicieron en cada distrito, las cuales no obedecen cabalmente a las cuotas por cantidad de bodegas. Esto se debe a que hubo que hacer cambios, porque en algunos distritos los bodegueros se negaban a participar en la investigación.

Tabla A1. Universo y muestra

Distrito	Universo	Puntos de venta encuestados	Participación %
Barranco	136	14	3,5
Jesús María	281	35	8,8
La Molina	371	37	9,3
Lince	255	26	6,5
Magdalena	183	19	4,8
Miraflores	241	17	4,3
Pueblo Libre	263	28	7,0
San Borja	228	23	5,8
San Isidro	88	9	2,3
San Miguel	481	49	12,3
Santiago de Surco	949	97	24,3
Surquillo	453	46	11,5
Total	3.929	400	100

Fuente: Elaboración propia

Tabla A2. Conocimiento de los productos orgánicos

Respuesta	Número de respuesta	% de respuestas
Si	290	72,5
No	110	27,5
Total	400	100,0

Fuente: Elaboración propia

Tabla A3. Venden o no productos orgánicos

Respuesta	Número de respuesta	% de respuestas
Sí vendo	209	52,3
No vendo y nunca vendí	154	38,5
No vendo pero vendí anteriormente	37	9,3
Total	400	100,0

Fuente: Elaboración propia

Tabla A4. Tipo de productos orgánicos a la venta

Tipo de producto	No	Sí	% participación
Enteros	208	192	91,9
En polvo	352	48	23,0

Fuente: Elaboración propia

Tabla A5. Estimación de la demanda

No vende	0 a 5 unidades	5 a 10 unidades	10 a 15 unidades	15 a 20 unidades	20 a más	Total
191	81	50	14	18	46	400
48%	20%	13%	4%	5%	12%	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla A6. Medios promocionales

Medio	No	Sí	% de Respuestas
	Número de respuestas	Número de respuestas	
Exhibición de tienda	228	172	82%
Ofrecimiento a los clientes	359	40	19%
Boca a boca	344	56	27%
Otro medio	385	15	7%

Fuente: Elaboración propia

Tabla A7. Proveedor actual de productos orgánicos

Tipo de proveedor	No	Sí	% de Respuestas
	Número de respuestas	Número de respuestas	
Fabricante de productos orgánicos	364	36	17%
Distribuidor de productos orgánicos	334	66	32%
Distribuidor de productos varios	282	118	56%
Otros	397	3	1%

Fuente: Elaboración propia

Tabla A8. Razón por la que no vende productos orgánicos

Razón	No	Sí	% de Respuestas
	Número de respuestas	Número de respuestas	
El producto no sale	348	52	27%
Son muy caros	362	38	20%
No me han ofrecido	293	107	56%
Otras	388	12	6%

Fuente: Elaboración propia

Tabla A9. Margen esperado

0	10%	20%	30%	40%	50%
Número de respuestas	Número de respuestas	Número de respuestas	Número de respuestas	Número de respuestas	Número de respuestas
209	42	83	51	14	1
No aplica	22%	43%	27%	7%	1%

Fuente: Elaboración propia

Tabla A10. Disposición a exhibir un módulo de atención

0	Sí	No	Otro
Número de respuestas	Número de respuestas	Número de respuestas	Número de respuestas
209	150	41	0
No aplica	79%	21%	0%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Perfiles de puesto

Logo de la empresa	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código:	FT.01												
		Edición:	1												
		Fecha:													
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Gerente General															
FUNCIONES: <table border="0"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Compras</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Comercial</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> RR.HH. / Administración</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Calidad</td> <td><input type="checkbox"/> Mantenimiento & Almacén</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Logística externa</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Logística interna</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Producción</td> <td><input type="checkbox"/> Cambio de utillajes, ajuste de máquinas</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Diseño del proceso</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>				<input type="checkbox"/> Compras	<input checked="" type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas	<input checked="" type="checkbox"/> Comercial	<input checked="" type="checkbox"/> RR.HH. / Administración	<input type="checkbox"/> Calidad	<input type="checkbox"/> Mantenimiento & Almacén	<input checked="" type="checkbox"/> Logística externa	<input checked="" type="checkbox"/> Logística interna	<input checked="" type="checkbox"/> Producción	<input type="checkbox"/> Cambio de utillajes, ajuste de máquinas	<input checked="" type="checkbox"/> Diseño del proceso	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Compras	<input checked="" type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas														
<input checked="" type="checkbox"/> Comercial	<input checked="" type="checkbox"/> RR.HH. / Administración														
<input type="checkbox"/> Calidad	<input type="checkbox"/> Mantenimiento & Almacén														
<input checked="" type="checkbox"/> Logística externa	<input checked="" type="checkbox"/> Logística interna														
<input checked="" type="checkbox"/> Producción	<input type="checkbox"/> Cambio de utillajes, ajuste de máquinas														
<input checked="" type="checkbox"/> Diseño del proceso	<input type="checkbox"/>														
RESPONSABILIDADES: Producir utilidades anuales, reflejadas en estados financieros contables y emitidos anualmente. Lograr los objetivos de la organización, en términos de ventas y penetración del mercado. Supervisar las labores de toda la organización. Firmar los acuerdos con los proveedores															
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO															
FORMACIÓN Licenciatura en administración, ingeniería industrial o carrera similar Máster en administración de empresa o similar															
EXPERIENCIA															
Experiencia de 5 años en posiciones gerenciales (mandos medios o altos) Haber tenido a su cargo un mínimo de 20 personas Responsable de presupuestos anuales superiores a S/ 1 millón.															
APTITUDES															
Habilidades de comunicación Motivación para el trabajo en equipo y por objetivos comunes Análisis financiero y contable Diseño de procesos y evaluación de los mismos Innovación y mejora continua Actitud positiva Responsable Promotor del trabajo en equipo Comprometido.															
OBSERVACIONES:		Firma: Fecha: __/__/__													

Logo de la empresa	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código:	FT.02												
		Edición:	1												
		Fecha:													
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Jefe de operaciones (reporta al Gerente General)															
FUNCIONES: <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Compras</td> <td><input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Comercial</td> <td><input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Calidad</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Mantenimiento & Almacén</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Logística externa</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Logística interna</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Producción</td> <td><input type="checkbox"/> Cambio de utillajes, ajuste de máquinas</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Diseño del proceso</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>				<input checked="" type="checkbox"/> Compras	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas	<input type="checkbox"/> Comercial	<input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración	<input checked="" type="checkbox"/> Calidad	<input checked="" type="checkbox"/> Mantenimiento & Almacén	<input checked="" type="checkbox"/> Logística externa	<input checked="" type="checkbox"/> Logística interna	<input checked="" type="checkbox"/> Producción	<input type="checkbox"/> Cambio de utillajes, ajuste de máquinas	<input checked="" type="checkbox"/> Diseño del proceso	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Compras	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas														
<input type="checkbox"/> Comercial	<input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración														
<input checked="" type="checkbox"/> Calidad	<input checked="" type="checkbox"/> Mantenimiento & Almacén														
<input checked="" type="checkbox"/> Logística externa	<input checked="" type="checkbox"/> Logística interna														
<input checked="" type="checkbox"/> Producción	<input type="checkbox"/> Cambio de utillajes, ajuste de máquinas														
<input checked="" type="checkbox"/> Diseño del proceso	<input type="checkbox"/>														
RESPONSABILIDADES: Recopilar los pedidos diarios, preparándolos Mantenimiento de inventarios y producción de órdenes de compra Mantenimiento de cada tipo de producto de acuerdo a sus características Conservar la red de vehículos Supervisar el desempeño de los choferes y sus ayudantes Diseño de las rutas de despacho															
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO															
FORMACIÓN Ingeniería industrial o carrera similar															
EXPERIENCIA															
Experiencia de 5 años en el área de producción y/o logística Haber tenido al menos 5 personas a su carga Experiencia de 2 años en inventario y despachos															
APTITUDES															
Habilidades de comunicación Motivación para el trabajo en equipo y por objetivos comunes Diseño de procesos y evaluación de los mismos Innovación y mejora continua Actitud positiva Responsable Promotor del trabajo en equipo Comprometido. Ordenado															
OBSERVACIONES: Tiene a su cargo a choferes, ayudantes de despacho y personal de inventario		Firma: Fecha: __/__/__													

Logo de la empresa	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código:	FT.02												
		Edición:	1												
		Fecha:													
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Jefe de administración y finanzas (reporta al Gerente General)															
FUNCIONES: <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Compras</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Comercial</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> RR.HH. / Administración</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Calidad</td> <td><input type="checkbox"/> Mantenimiento & Almacén</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Logística externa</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Logística interna</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Producción</td> <td><input type="checkbox"/> Cambio de utillajes, ajuste de máquinas</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Diseño del proceso</td> <td></td> </tr> </table>				<input checked="" type="checkbox"/> Compras	<input checked="" type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas	<input type="checkbox"/> Comercial	<input checked="" type="checkbox"/> RR.HH. / Administración	<input checked="" type="checkbox"/> Calidad	<input type="checkbox"/> Mantenimiento & Almacén	<input type="checkbox"/> Logística externa	<input checked="" type="checkbox"/> Logística interna	<input type="checkbox"/> Producción	<input type="checkbox"/> Cambio de utillajes, ajuste de máquinas	<input type="checkbox"/> Diseño del proceso	
<input checked="" type="checkbox"/> Compras	<input checked="" type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas														
<input type="checkbox"/> Comercial	<input checked="" type="checkbox"/> RR.HH. / Administración														
<input checked="" type="checkbox"/> Calidad	<input type="checkbox"/> Mantenimiento & Almacén														
<input type="checkbox"/> Logística externa	<input checked="" type="checkbox"/> Logística interna														
<input type="checkbox"/> Producción	<input type="checkbox"/> Cambio de utillajes, ajuste de máquinas														
<input type="checkbox"/> Diseño del proceso															
RESPONSABILIDADES: Recopilar las órdenes de compra del área de inventario, analizarlas y pedir a proveedores Control de cuentas por cobrar Control de cuentas por pagar Facturación Preparación de estados financieros Administración de impuestos Gerencia de personal Pago de salarios y obligaciones laborales Elaboración y control de presupuesto															
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO															
FORMACIÓN															
Licenciatura en administración de empresas o carrera similar															
EXPERIENCIA															
Experiencia de 5 años en el área administrativa Experiencia en el manejo de presupuestos															
APTITUDES															
Habilidades de comunicación Motivación para el trabajo en equipo y por objetivos comunes Capacidad de cálculo y estimaciones financieras Manejo de grupos de trabajo Liderazgo Innovación y mejora continua Actitud positiva Responsable Promotor del trabajo en equipo Comprometido. Ordenado															
OBSERVACIONES:		Firma:													
Tiene a su cargo a un asistente administrativo y un asistente de recursos humanos		Fecha: __/__/__													

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4. Cronograma de pago del préstamo

Período	Monto inicial	Intereses	Cuota	Pago de capital	Monto final
1	780,775	16,591	23,146	6,555	774,220
2	774,220	16,452	23,146	6,694	767,526
3	767,526	16,310	23,146	6,836	760,690
4	760,690	16,165	23,146	6,982	753,708
5	753,708	16,016	23,146	7,130	746,579
6	746,579	15,865	23,146	7,281	739,297
7	739,297	15,710	23,146	7,436	731,861
8	731,861	15,552	23,146	7,594	724,267
9	724,267	15,391	23,146	7,756	716,511
10	716,511	15,226	23,146	7,920	708,591
11	708,591	15,058	23,146	8,089	700,502
12	700,502	14,886	23,146	8,261	692,242
13	692,242	14,710	23,146	8,436	683,806
14	683,806	14,531	23,146	8,615	675,190
15	675,190	14,348	23,146	8,798	666,392
16	666,392	14,161	23,146	8,985	657,406
17	657,406	13,970	23,146	9,176	648,230
18	648,230	13,775	23,146	9,371	638,859
19	638,859	13,576	23,146	9,570	629,288
20	629,288	13,372	23,146	9,774	619,514
21	619,514	13,165	23,146	9,982	609,533
22	609,533	12,953	23,146	10,194	599,339
23	599,339	12,736	23,146	10,410	588,929
24	588,929	12,515	23,146	10,631	578,298
25	578,298	12,289	23,146	10,857	567,440
26	567,440	12,058	23,146	11,088	556,352
27	556,352	11,822	23,146	11,324	545,028
28	545,028	11,582	23,146	11,564	533,464
29	533,464	11,336	23,146	11,810	521,654
30	521,654	11,085	23,146	12,061	509,593
31	509,593	10,829	23,146	12,317	497,275
32	497,275	10,567	23,146	12,579	484,696
33	484,696	10,300	23,146	12,846	471,850
34	471,850	10,027	23,146	13,119	458,731
35	458,731	9,748	23,146	13,398	445,332
36	445,332	9,463	23,146	13,683	431,649
37	431,649	9,173	23,146	13,974	417,676
38	417,676	8,876	23,146	14,271	403,405
39	403,405	8,572	23,146	14,574	388,831
40	388,831	8,263	23,146	14,884	373,948

Período	Monto inicial	Intereses	Cuota	Pago de capital	Monto final
41	373,948	7,946	23,146	15,200	358,748
42	358,748	7,623	23,146	15,523	343,225
43	343,225	7,294	23,146	15,853	327,372
44	327,372	6,957	23,146	16,190	311,183
45	311,183	6,613	23,146	16,534	294,649
46	294,649	6,261	23,146	16,885	277,764
47	277,764	5,902	23,146	17,244	260,521
48	260,521	5,536	23,146	17,610	242,911
49	242,911	5,162	23,146	17,984	224,926
50	224,926	4,780	23,146	18,367	206,560
51	206,560	4,389	23,146	18,757	187,803
52	187,803	3,991	23,146	19,155	168,647
53	168,647	3,584	23,146	19,562	149,085
54	149,085	3,168	23,146	19,978	129,107
55	129,107	2,744	23,146	20,403	108,704
56	108,704	2,310	23,146	20,836	87,868
57	87,868	1,867	23,146	21,279	66,589
58	66,589	1,415	23,146	21,731	44,858
59	44,858	953	23,146	22,193	22,665
60	22,665	482	23,146	22,665	(0)

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Estados financieros del primer año

Tabla B1. Proyección de ventas y compras, año 2017

Rubro	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total 2017
Número de puntos visitados	500	600	650	700	750	800	800	800	800	800	800	800	
Frecuencia de visitas	4.1	4.2	4.4	4.5	4.7	4.9	5.0	5.1	5.1	5.2	5.3	5.3	
Monto promedio del ticket	50	52	54	54	55	55	56	56	58	58	60	60	
Ventas proyectadas	102,500	131,040	154,440	170,100	193,875	213,400	224,896	227,584	236,640	241,280	252,000	255,840	2,403,595
Costo de ventas asociado	71,750	91,728	108,108	119,070	135,713	149,380	157,427	159,309	165,648	168,896	176,400	179,088	1,682,517
Índice de eficiencia	90.0%	90.0%	92.5%	92.5%	92.5%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	96.0%	96.5%	96.5%	
Pérdida de inventario	7,972	10,192	8,766	9,654	11,004	7,862	8,286	8,385	8,718	7,037	6,398	6,495	100,769
Compras realizadas	79,722	101,920	116,874	128,724	146,716	157,242	165,713	167,693	174,366	175,933	182,798	185,583	1,783,286

Fuente: Elaboración propia

Tabla B2. Flujo de caja, año 2017

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2017
Ingresos por ventas	77,500	124,079	148,733	166,280	188,076	208,638	222,092	226,928	234,431	240,148	249,385	254,903	2,341,195
Total ingresos	77,500	124,079	148,733	166,280	188,076	208,638	222,092	226,928	234,431	240,148	249,385	254,903	
Pago de compras	75,526	96,556	113,798	125,337	142,855	157,242	165,713	167,693	174,366	177,785	185,684	188,514	1,771,070
Pago RR.HH.	63,417	63,417	63,417	63,417	63,417	68,423	63,417	63,417	63,417	63,417	63,417	73,430	776,019
Alquiler	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	384,000
Combustible y mantenimiento	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	144,000
Telecomunicaciones y otros	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800	201,600
Gastos de promoción	14,817	14,817	14,817	14,817	14,817	14,817	14,817	14,817	14,817	14,817	14,817	14,817	177,800
Cuota pagada al banco	45,583	45,583	45,583	45,583	45,583	45,583	45,583	45,583	45,583	45,583	45,583	45,583	546,992
Impuesto a la renta													0
Total egresos	260,142	281,172	298,414	309,953	327,471	346,865	350,329	352,309	358,982	362,401	370,300	383,143	4,001,481
Flujo de caja inicial	1,132,059	949,417	792,324	642,643	498,971	359,576	221,349	93,112	(32,269)	(156,820)	(279,073)	(399,988)	
flujo de caja neto	(182,642)	(157,093)	(149,681)	(143,672)	(139,395)	(138,227)	(128,237)	(125,381)	(124,551)	(122,253)	(120,915)	(128,239)	(1,660,286)
Flujo de caja final	949,417	792,324	642,643	498,971	359,576	221,349	93,112	(32,269)	(156,820)	(279,073)	(399,988)	(528,227)	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla B3. Estado de ganancias y pérdidas, año 2017

Rubro	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total 2017
Ventas	102,500	131,040	154,440	170,100	193,875	213,400	224,896	227,584	236,640	241,280	252,000	255,840	2,403,595
Costo de ventas	(71,750)	(91,728)	(108,108)	(119,070)	(135,713)	(149,380)	(157,427)	(159,309)	(165,648)	(168,896)	(176,400)	(179,088)	(1,682,517)
Utilidad bruta	30,750	39,312	46,332	51,030	58,163	64,020	67,469	68,275	70,992	72,384	75,600	76,752	721,079
Gastos operativos													
Recursos humanos	(66,754)	(66,754)	(66,754)	(66,754)	(66,754)	(66,754)	(66,754)	(66,754)	(66,754)	(66,754)	(66,754)	(66,754)	(801,052)
Alquiler	(32,000)	(32,000)	(32,000)	(32,000)	(32,000)	(32,000)	(32,000)	(32,000)	(32,000)	(32,000)	(32,000)	(32,000)	(384,000)
Combustible y mantenimiento	(12,000)	(12,000)	(12,000)	(12,000)	(12,000)	(12,000)	(12,000)	(12,000)	(12,000)	(12,000)	(12,000)	(12,000)	(144,000)
Telecomunicaciones y otros	(16,800)	(16,800)	(16,800)	(16,800)	(16,800)	(16,800)	(16,800)	(16,800)	(16,800)	(16,800)	(16,800)	(16,800)	(201,600)
Gastos de promoción	(14,817)	(14,817)	(14,817)	(14,817)	(14,817)	(14,817)	(14,817)	(14,817)	(14,817)	(14,817)	(14,817)	(14,817)	(177,800)
Depreciación	(20,093)	(20,093)	(20,093)	(20,093)	(20,093)	(20,093)	(20,093)	(20,093)	(20,093)	(20,093)	(20,093)	(20,093)	(241,110)
Pérdida de inventario		(3,776)	(4,828)	(5,690)	(6,267)	(7,143)	(7,862)	(8,286)	(8,385)	(8,718)	(8,889)	(9,284)	(79,128)
Total gastos operativos	(162,464)	(166,240)	(167,291)	(168,153)	(168,730)	(169,606)	(170,326)	(170,749)	(170,848)	(171,182)	(171,353)	(171,748)	(2,028,690)
Gastos financieros	(32,674)	(32,400)	(32,120)	(31,834)	(31,541)	(31,243)	(30,938)	(30,627)	(30,309)	(29,985)	(29,653)	(29,315)	(372,640)
Utilidad neta antes de impuestos	(164,388)	(159,328)	(153,079)	(148,957)	(142,109)	(136,829)	(133,795)	(133,101)	(130,166)	(128,783)	(125,406)	(124,311)	(1,680,252)
Impuesto a la renta													
Utilidad neta	(164,388)	(159,328)	(153,079)	(148,957)	(142,109)	(136,829)	(133,795)	(133,101)	(130,166)	(128,783)	(125,406)	(124,311)	(1,680,252)

Fuente: Elaboración propia.

Tabla B4. Balance general, año 2017

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Activos												
Caja y bancos	958,826	850,425	749,437	654,457	563,755	474,466	394,922	318,234	242,375	168,815	96,593	17,537
Cuentas por cobrar	25,000	31,961	37,668	41,488	47,287	52,049	54,853	55,508	57,717	58,849	61,463	62,400
Inventario	3,776	4,828	5,690	6,267	7,143	7,862	8,286	8,385	8,718	8,889	9,284	9,426
Activo circulante	987,602	887,214	792,795	702,212	618,184	534,377	458,061	382,127	308,811	236,553	167,341	89,363
Activo fijo	1,092,320	1,092,320	1,092,320	1,092,320	1,092,320	1,092,320	1,092,320	1,092,320	1,092,320	1,092,320	1,092,320	1,092,320
Dep. acumulada	(18,205)	(36,411)	(54,616)	(72,821)	(91,027)	(109,232)	(127,437)	(145,643)	(163,848)	(182,053)	(200,259)	(218,464)
Activo fijo neto	1,074,115	1,055,909	1,037,704	1,019,499	1,001,293	983,088	964,883	946,677	928,472	910,267	892,061	873,856
Total activos	2,061,717	1,943,124	1,830,499	1,721,711	1,619,478	1,517,465	1,422,943	1,328,804	1,237,283	1,146,820	1,059,402	963,219
Pasivos y patrimonio												
Beneficios laborales por pagar	3,174	6,348	9,522	12,696	15,870	14,283	17,457	20,631	23,805	26,979	30,153	23,805
Impuesto por pagar												
Porción circulante del préstamo	160,396	163,804	167,285	170,840	174,470	178,178	181,964	185,831	189,779	193,812	197,931	202,137
Saldo de préstamo a largo plazo	1,213,071	1,197,788	1,182,179	1,166,239	1,149,960	1,133,336	1,116,358	1,099,019	1,081,312	1,063,228	1,044,760	1,025,900
Total pasivo	1,376,641	1,367,940	1,358,986	1,349,775	1,340,301	1,325,796	1,315,779	1,305,481	1,294,896	1,284,020	1,272,844	1,251,842
Patrimonio												
Capital social	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000
Utilidades retenidas	(155,986)	(306,939)	(451,671)	(592,310)	(726,130)	(854,700)	(980,265)	(1,105,168)	(1,227,166)	(1,347,814)	(1,465,118)	(1,581,360)
Total patrimonio	644,014	493,061	348,329	207,690	73,870	(54,700)	(180,265)	(305,168)	(427,166)	(547,814)	(665,118)	(781,360)
Pasivo y patrimonio	2,020,655	1,861,001	1,707,315	1,557,465	1,414,171	1,271,097	1,135,514	1,000,313	867,730	736,206	607,727	470,482

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Activos												
Caja y bancos	949,417	792,324	642,643	498,971	359,576	221,349	93,112	(32,269)	(156,820)	(279,073)	(399,988)	(528,227)
Cuentas por cobrar	25,000	31,961	37,668	41,488	47,287	52,049	54,853	55,508	57,717	58,849	61,463	62,400
Inventario	3,776	4,828	5,690	6,267	7,143	7,862	8,286	8,385	8,718	8,889	9,284	9,426
Activo circulante	978,193	829,113	686,001	546,725	414,005	281,260	156,250	31,624	(90,385)	(211,335)	(329,240)	(456,402)
Activo fijo	1,205,550	1,205,550	1,205,550	1,205,550	1,205,550	1,205,550	1,205,550	1,205,550	1,205,550	1,205,550	1,205,550	1,205,550
Dep. acumulada	(20,093)	(40,185)	(60,278)	(80,370)	(100,463)	(120,555)	(140,648)	(160,740)	(180,833)	(200,925)	(221,018)	(241,110)
Activo fijo neto	1,185,458	1,165,365	1,145,273	1,125,180	1,105,088	1,084,995	1,064,903	1,044,810	1,024,718	1,004,625	984,533	964,440
Total activos	2,163,651	1,994,478	1,831,274	1,671,905	1,519,092	1,366,255	1,221,153	1,076,434	934,333	793,290	655,292	508,038
Pasivos y patrimonio												
Beneficios laborales por pagar	3,338	6,675	10,013	13,351	16,689	15,020	18,357	21,695	25,033	28,371	31,708	25,033
Impuesto por pagar												
Porción circulante del préstamo	178,057	181,841	185,705	189,651	193,681	197,797	202,000	206,293	210,676	215,153	219,725	224,394
Saldo de préstamo a largo plazo	1,346,644	1,329,677	1,312,350	1,294,655	1,276,584	1,258,128	1,239,281	1,220,033	1,200,376	1,180,301	1,159,800	1,138,863
Total pasivo	1,528,038	1,518,193	1,508,068	1,497,657	1,486,953	1,470,945	1,459,638	1,448,020	1,436,085	1,423,825	1,411,233	1,388,290
Patrimonio												
Capital social	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000
Utilidades retenidas	(164,388)	(323,715)	(476,794)	(625,752)	(767,861)	(904,690)	(1,038,485)	(1,171,587)	(1,301,752)	(1,430,535)	(1,555,941)	(1,680,252)
Total patrimonio	635,612	476,285	323,206	174,248	32,139	(104,690)	(238,485)	(371,587)	(501,752)	(630,535)	(755,941)	(880,252)
Pasivo y patrimonio	2,163,651	1,994,478	1,831,274	1,671,905	1,519,092	1,366,255	1,221,153	1,076,434	934,333	793,290	655,292	508,038

Fuente: Elaboración propia.